



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

# **PERAN INTERNAL AUDIT DALAM KEPATUHAN DAN MANAJEMEN RISIKO PADA BANK MANDIRI TAHUN 2010**

## **SKRIPSI**



**REZKI LAILI RAHMI**  
**07 153 072**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ANDALAS**  
**PADANG 2012**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam skripsi ini dan disebutkan dalam daftar referensi.

Padang,      Maret 2012



**REZKI LAILI RAHMI**

07 153 072



## **“Peran Internal Audit Dalam Kepatuhan dan Manajemen Risiko Pada Bank Mandiri Tahun 2010”**

### **ABSTRAK**

Penulis berusaha untuk melihat sejauh mana Peran Internal Audit Dalam Kepatuhan dan Manajemen Risiko (Studi Kasus PT Bank Mandiri Tbk) sehingga dapat menjadi suatu pedoman bagi pihak eksternal dalam mengetahui keadaan Internal Auditor yang sebenarnya. Ada beberapa tahapan yang akan dilalui. Pertama-tama penulis melihat dari aspek COSO dan cross check dengan Fraud Questioner. Terakhir, penulis akan melakukan analisa kepatuhan dan manajemen risiko. Metode penelitian dengan menggunakan metode analisa deskriptif.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa secara umum, Peran Internal Auditor Dalam Kepatuhan dan Manajemen Risiko (Studi Kasus PT Bank Mandiri Tbk) adalah 65,06%. Artinya, internal auditor cukup baik dalam menjalankan tugasnya dalam kepatuhan dan manajemen risiko dan sebagai strategic business partner. Peran Internal Auditor PT Bank Mandiri Tbk didukung oleh kemampuan auditor yang baik dengan bantuan yang diberikan dirasakan cukup membantu. Penulis melihat bahwa ruang lingkup Internal Auditor PT Bank Mandiri harus lebih ditingkatkan pada internal control review & fraud detection dan financial. Lalu audit operasional dan review pengendalian internal masih menjadi prioritas utama. Adanya

usaha perusahaan dalam menerapkan prinsip kepatuhan, menekankan pada pentingnya manajemen resiko, business risk, dan process risk telah meningkatkan pemahaman fungsi internal auditor. Selanjutnya, langkah-langkah dalam proses audit sangat baik dan sesuai dengan proses yang berlaku umum. Pada akhirnya, peran Internal Auditor PT Bank Mandiri Tbk meningkat dari audit keuangan saja menjadi audit kepatuhan dan konsultan agar dapat meningkatkan nilai perusahaan.





## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Segala puji dan syukur kepada Allah SWT penguasa alam semesta yang telah melimpahkan rahmat yang begitu besar kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran *Internal Audit* Dalam Kepatuhan dan Manajemen Risiko Pada Bank Mandiri Tahun 2010”. Shalawat serta salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Tiada kata yang dapat penulis ucapkan selain rasa syukur yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT dan semua pihak yang telah membantu menyumbangkan tenaga, pikiran, serta semangat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penulis tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini sendiri tanpa arahan, bimbingan, dan kritikan yang diberikan kepada penulis. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa dan Mama tersayang, H. Dafrionis dan Hj. Nilyati, yang telah memberikan semangat, dukungan baik moril dan materil, do'a serta kasih sayang dan cinta yang tulus yang tak terhingga besarnya. Kepada ayangku Dafnila Yetri, S.Gz, uda H. Robby Alfred, dan ponakan tersayang Fauzellya Alfarra Kenzy, terima kasih atas segala sesuatunya yang telah banyak memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga

berkah dan ridho Allah selalu menaungi kehidupan kita semua. *I Love u so much.*

2. Bapak Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, S.E, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
3. Bapak Dr. H. Yuskar, S.E, MA, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
4. Bapak Drs. Riwayadi, MBA, Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
5. Bapak Dr. Effa Yonnedi, S.E, MPPM, Ak., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan tulus dan ikhlas dalam penyelesaian skripsi.
6. Bapak Suhandi, M.Si, Ak., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis dalam menjalani perkuliahan di Jurusan Akuntansi.
7. Bapak Fauzan Misra, S.E, M.Si, Ak., selaku dosen penelaah pada seminar skripsi.
8. Bapak Dr. H. Yuskar, S.E, MA, Ak, Ibu Dr. Sri Dewi Edmawati, S.E, M.Si, Ak, Ibu Fitri Yeni Nazwar Syarif, SE, M.Si, Ak selaku dosen penguji kompre, terimakasih untuk arahan dan nasihatnya.
9. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi penulis ke depannya.
10. Staf Administrasi biro jurusan Akuntansi Da Ari, Mama Loli, Ni Iffa, terimakasih atas semangat, bantuan, dan kerjasamanya selama ini.



11. *Someone special* Bang Han dan Anggy, yang telah mengisi hari-hari penulis selama menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas semangat, arahan, waktu dan kasing sayangnya untuk penulis selama ini.
12. Sahabat-sahabat akuntansiku, Ci ay dan Aci. Terimakasih atas waktu dan kebersamaannya selama ini. Susah dan senang kita lalui bersama. Semoga selalu bersama!!!
13. Sahabat-sahabat Akuntansi 07, kesan yang tak akan pernah terlupakan sejak bertemu kalian semua.
14. Kakak-kakak, Abang-abang dan adik-adik di Akuntansi UNAND yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak dan tetap semangat.
15. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis, memberikan arahan, masukan, bantuan tenaga dan pikiran yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Sekali lagi penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulisan skripsi ini tentunya belumah sempurna, masih banyak kelemahan dan kekurangan. Untuk itu penulis harapkan kekurangan itu dapat menjadi perbaikan untuk ke depannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi pembaca.

Padang, 22 Desember 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

### *Halaman*

<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II KERANGKA KONSEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 Internal Audit .....	7
2.1.1 Peranan Internal Auditor bagi Perusahaan .....	7
2.1.2 Komponen Internal Control dari COSO (Committee of Sponsoring Organization) .....	8
2.1.3 Lingkungan Pengendalian.....	9
2.1.4 Penilaian Risiko .....	10
2.1.5 Aktivitas Pengendalian .....	10
2.1.6 Informasi dan Komunikasi.....	12



2.1.7 Monitoring .....	12
2.2 Fungsi Kepatuhan .....	14
2.3 10 Langkah Antifraud Action Plan.....	16
2.4 Manajemen Risiko .....	23
2.4.1 Ruang Lingkup Manajemen Risiko .....	24
2.4.2 Sistem Pengendalian Intern dalam Penerapan Manajemen Risiko.....	25
2.4.3 Hubungan SKAI dengan Manajemen .....	28
2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Pendekatan Penelitian.....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	33
<b>BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1 PT.Bank Mandiri .....	36
4.1.1 Profil Bisnis .....	36
4.1.2 Perkembangan PT. Bank Mandiri .....	38
4.1.3 Peningkatan Kualitas Kredit .....	42
4.2 Departemen Internal Audit PT. Bank Mandiri.....	43
4.2.1 Misi dan Fungsi.....	45
4.2.2 Kedudukan .....	47
4.2.3 Ruang Lingkup .....	47
4.2.4 Kewenangan dan Tanggungjawab.....	48
4.2.5 Pelaporan .....	49

4.2.6 Kode Etik Internal Auditor PT. Bank Mandiri Tbk.....	50
4.3 Prosedur Pengoperasian Audit .....	53
4.4 Pedoman Penerapan Sistem Pengendalian Intern PT. Bank Mandiri Tbk. ....	55
4.4.1 Latar Belakang .....	55
4.4.2 Ruang Lingkup SPI .....	57
4.4.3 Tujuan SPI .....	57
4.4.4 Pihak – pihak yang Terkait dengan SPI.....	58
4.4.5 Komponen Utama SPI .....	60
4.5 Sistem Manajemen Mutu Departemen Internal Audit Bank Mandiri (efektif ) januari 2010) .....	62
4.5.1 Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu Bank Mandiri .....	62
4.6 Penjelasan Survey .....	67
4.6.1 COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION (COSO) .....	68
4.6.1a Control Environment .....	69
4.6.1b Risk Assessment .....	72
4.6.1c Control Activities .....	74
4.6.1d Information and Communication .....	76
4.6.1e Monitoring .....	79
4.6.2 Fraud Survey –PricewaterhouseCoopers .....	82
4.6.3 Kepatuhan dan Manajemen Risiko .....	91
4.6.3a Kebijakan Kepatuhan.....	93
4.6.3b Komite Audit.....	94
4.6.3c Internal Auditor .....	100

4.6.3d Kebijakan Manajemen Risiko .....	100
4.7 Diskusi Hasil Akhir .....	101
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>104</b>
5.1 Kesimpulan .....	104
5.2 Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xiv</b>





## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN

DAFTAR HASIL SURVEI .....	xvii
---------------------------	------





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Internal Auditor yang berkualitas akan meningkatkan nilai tambah organisasi dan selalu fleksibel dengan perkembangan lingkungan yang ada, dapat dilihat dari dua aspek: (1). Fokus pada fungsi internal audit; (2). Kemampuan internal auditor. Melihat perkembangan internal auditor yang sudah harus *menjadi strategic business partner* bagi manajemen, maka pemahaman akan fungsi internal auditor juga perlu diubah. Internal auditor memiliki perubahan peran yang dulunya sebagai *watch dog* dalam perusahaan menjadi konsultan intern yang memberi masukan pikiran-pikiran untuk perbaikan atas sistem yang telah ada (IIA International Conference, New York, June, 2000). Peran internal auditor sangat penting sebagai pengawas dan pengendali untuk pencapaian tujuan perusahaan. Internal auditor dalam manajemen risiko dan kepatuhan akan tercapai bila departemen internal audit sebagai lembaga pengawas memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang jelas sebagai pedoman organisasi ke depan, dan pengendalian internal yang kuat.

Menurut sumber laporan tahunan 2006 [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id), pada tahun 2005, teridentifikasi terdapat 7 masalah utama yang perlu segera diperbaiki oleh Bank Mandiri yaitu Non-Performing Loan (*NPL*) serta risiko kredit yang tinggi, buruknya persepsi publik, *corporate governance*

dan risiko manajemen yang belum efektif, budaya perusahaan yang belum menyatu dalam organisasi, pertumbuhan yang berpotensi melambat serta masih rendahnya keuntungan terutama karena masalah kualitas aktiva yang dihadapi. Berdasarkan pencapaian 2006, Bank Mandiri mengalami perbaikan - perbaikan yang berarti dalam setiap dimensi permasalahan yang sebelumnya. Pada tahun 2006, Bank Mandiri berhasil mencatat kemajuan dalam perjalanan transformasinya yang dimulai pertengahan 2005. Pada saat itu, Bank Mandiri telah berada di jalan yang tepat untuk mewujudkan aspirasinya untuk menjadi pelaku utama (*leading driver*) dari konsolidasi industri perbankan Indonesia yang pada akhirnya menjadi *Regional Champion Bank* (Agus Martowardojo, 2006).

Pada laporan tahunan 2009, pada tahun 2007 Bank Mandiri terus mengalami perkembangan dengan mulai menerapkan strategi pengembangan produk baru dengan fokus pada investasi proteksi yang memberikan proteksi dana investasi dan imbal hasil yang relatif menarik. Tahun 2009 akan tercatat sebagai *milestone* penting dalam perjalanan transformasi bagi Bank Mandiri. Di tahun tersebut seluruh jajaran manajemen dan karyawan Bank Mandiri telah berhasil membawa Bank Mandiri menapaki dan menyelesaikan fase *Back on Track* atau periode konsolidasi dengan baik. Keberhasilan tersebut tidak saja terlihat dari kinerja keuangan yang meningkat signifikan, baik dari sisi pertumbuhan profitabilitas dimana laba berhasil meningkat 80%, maupun dari perbaikan kualitas asset yang



tercermin dari penurunan NPL netto dari sebesar 5,9% menjadi 1,5%. Disamping itu, yang lebih penting, pencapaian tersebut juga dilengkapi dengan penuntasan transformasi berbagai aspek fundamental yang tentunya akan sangat mempengaruhi kesinambungan Bank Mandiri dalam jangka panjang, yaitu :

- a. Pengembangan organisasi berbasis *Strategic Business Unit (SBU)* sehingga akuntabilitas setiap unit organisasi menjadi lebih jelas dan sekaligus menjadi faktor utama untuk membangun budaya berbasis kinerja.
- b. Implementasi program internalisasi budaya kerja yang baru (TIPCE) yang semakin melekat dalam dimensi pemikiran, perkataan dan perbuatan seluruh insan Bank Mandiri yang sangat berpengaruh pada perbaikan hubungan dengan seluruh *stakeholder* secara lebih profesional.
- c. Peningkatan tingkat kualitas layanan yang semakin baik sehingga mampu membangun kepercayaan nasabah terhadap pelayanan dan produk Bank Mandiri.
- d. Pengembangan organisasi, sumber daya manusia dan infrastruktur bisnis di setiap *Strategic Business Unit (SBU)* yang terus berjalan dengan baik tanpa terganggu dengan fokus organisasi pada proses konsolidasi dan perbaikan kualitas asset.

- e. Penguatan berbagai metode dan pendekatan Manajemen Risiko secara berkelanjutan sehingga mampu membangun kesadaran pengelolaan risiko yang lebih hati-hati.

Kemajuan dalam transformasi itu tetap mengharuskan bank melakukan perbaikan di antaranya mengenai tata kelola perusahaan (*corporate governance*), manajemen risiko, kepatuhan dan kualitas aktiva. Untuk mewujudkan perbaikan tersebut, Bank Mandiri tidak lepas dari peran internal audit yang akan membantu dalam meyakinkan pemegang saham akan semua informasi-informasi yang mereka butuhkan.

Dari pihak manajemen, mereka merasa aman dari pengawasan terbatas pemegang saham yang membutuhkan informasi penuh. Adanya internal auditor akan menambah keyakinan bahwa semua informasi dalam laporan keuangan telah diuji dan akurat. Pada akhirnya peran internal auditor bertambah luas sehingga menjadi partner bagi manajemen perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba menilai peran internal audit dalam manajemen risiko dan kepatuhan pada Bank Mandiri Kantor Cabang Bukittinggi untuk tahun 2010.

## **1.2 Permasalahan**

1. Apakah satuan kerja audit intern Bank Mandiri telah menjalankan tugasnya dalam audit yang bertujuan untuk menguji apakah pelaksanaan/kegiatan operasional/non operasional telah sesuai



dengan ketentuan/peraturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai regulator?

2. Apakah satuan kerja audit intern Bank Mandiri mampu meminimalisasi risiko terjadinya kecurangan?
3. Apakah satuan kerja audit intern Bank Mandiri telah menjalankan fungsinya dalam mewujudkan manajemen risiko?

### **1.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui peranan satuan kerja audit intern bank telah menjalankan tugasnya dalam audit telah sesuai dengan ketentuan/peraturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai regulator.
2. Untuk melihat apakah satuan kerja audit intern mampu meminimalisasi risiko terjadinya kecurangan dalam perusahaan.
3. Menganalisa apakah satuan kerja internal audit telah berperan membantu mewujudkan manajemen risiko perusahaan.

### **1.2 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Membantu perusahaan apakah internal auditor telah menjalankan tugasnya dalam manajemen risiko dan kepatuhan.

2. Bagi Penulis

Memberi pengetahuan kepada penulis mengenai pentingnya internal auditor dalam perusahaan dan hubungannya dengan

manajemen risiko dan kepatuhan.

3. Bagi pembaca

Menambah kepercayaan kepada perusahaan karena pengelolaan perusahaan yang dilakukan manajemen telah sesuai dengan standar dan peraturan yang ditetapkan oleh regulator.

### 1.3 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dilakukan agar pembaca mendapatkan gambaran secara umum yang saling terintegrasi satu dengan lainnya mengenai tulisan ini. Penulisan dibagi lima bab penulisan, terdiri dari pendahuluan, landasan teori, metode penelitian, analisa dan pembahasan, serta kesimpulan dan saran.

#### Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, bahasan topik, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

#### Bab II : Landasan Teori

Dalam bab ini akan dijabarkan mengenai landasan teori, yang sesuai dengan penelitian ini, yang berupa konsep – konsep dasar yang berhubungan dengan analisa yang akan dilakukan. Hal ini terdiri atas aspek COSO, fraud survei, risiko dan kepatuhan untuk mempermudah dalam analisa dan pembahasan yang dilakukan pada bab selanjutnya. Dalam bab 2 ini juga menjelaskan mengenai penelitian – penelitian

terdahulu, perbedaan penelitian yang sekarang dengan penelitian terdahulu dan nilai lebih dari penelitian sekarang dibandingkan dengan penelitian terdahulu.

### **Bab III: Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian yang dilakukan, pendekatan penelitian, metode pengumpulan data penelitian.

### **Bab IV: Analisa dan Pembahasan**

Pada bagian ini dijelaskan analisa dan pembahasan penelitian. Hal ini dilakukan dengan analisa atas laporan komite audit dan hubungannya dengan risiko dan kepatuhan di perusahaan secara keseluruhan. Lalu, dilakukan perbandingan antara keadaan sebenarnya dengan teori yang ada. Perbandingan ini dianalisa lebih lanjut yang kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan umum mengenai penelitian.

### **Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Bagian ini menjadi penutup dari penelitian yang berisi kesimpulan dan saran – saran yang diperlukan perusahaan. Hal ini merupakan tindak lanjut perumusan masalah dan pembahasan yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.



## BAB II

### KERANGKA KONSEPTUAL

#### 2.1 Internal Audit

##### 2.1.1 Peranan Internal Auditor bagi Perusahaan

The Institute of Internal Auditors (2004) memberikan definisi internal audit:

*Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate the effectiveness of risk management, control, and governance processes.*

Internal audit merupakan pihak independen dan diharapkan menjadi konsultan bagi perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi operasional perusahaan. Penulis menyimpulkan bahwa arah internal auditor seharusnya bukan lagi sebagai *watch dog* tetapi sebagai konsultan yang dapat memberikan nilai tambah (*add value*) bagi operasional perusahaan. Pada industri perbankan, khususnya PT Bank Mandiri, maka internal audit harus lebih fokus pada penilaian efektifitas manajemen risiko.

Satuan Pengawas Intern (SPI) dibuat dengan tujuan: (1). Sebagai dasar dan pedoman dalam menjalankan tugas dan wewenangnya; (2). Agar pelaksanaan tugas dapat dicapai secara optimal, tidak melampaui batas wewenangnya, terarah, dapat dipercaya, dan tidak memihak; (3). Agar semua tugas dan wewenang dimengerti dan disepakati bersama seluruh anggota perusahaan; (4). Agar semua tugas internal audit dapat dipertanggungjawabkan secara



profesional oleh semua pihak yang berkepentingan (Brink, 1999).

Internal auditing merupakan aktivitas yang independen, objektif, dan memberikan konsultasi untuk menambah nilai dan meningkatkan operasional perusahaan.

### 2.1.2 Komponen Internal Control dari COSO (Committee of Sponsoring Organization)

Kerangka COSO dipublikasikan pada awal tahun 90an. Kerangka di luar Amerika dan kerangka lain yang cocok di dalam Amerika dikembangkan antara lain oleh Canadian Institute of Chartered Accountants, dan the Turnbull Report, yang dipublikasikan oleh Institute of Chartered Accountants di Inggris & Wales tahun 1999.

COSO mendefinisikan internal control sebagai:

*as a process (one effected by an organization's hoard of directors, management, and other personnel) thats is designed to provide reasonable assurance of an organization's achieving its objectives in three areas: (1) effective and efficient operations; (2) reliable financial reporting; and (3) compliance with applicable laws and regulations"*

Pengertian diatas adalah: (1). *Effective and efficient operations*. Hal ini berarti sejalan dengan *company's basic business objectives*, termasuk tujuan kinerja dan profitabilitas dan penyelamatan aktiva; (2). *Reliable financial reporting*. Penyiapan laporan keuangan harus dipercaya dan sesuai dengan GAAP; (3). *Compliance with applicable laws and regulations*. Patuh terhadap peraturan seperti Sarbanes-Oxley Act sehingga dapat terhindar dari konsekuensi negatif. Dengan demikian manajemen tidak

perlu menilai *internal control over operations and compliance* kecuali ada implikasi pelaporan keuangan yang material.

### 2.1.3 Lingkungan Pengendalian

Merupakan landasan/dasar dari semua komponen *internal control*. Ada tujuh komponen: (1). Integritas dan nilai etika (demonstrasi berkelanjutan dari manajemen melalui kata-kata dan praktek untuk menerapkan standar etika yang tinggi); (2). Komitmen untuk pengembangan SDM dan kompetensinya (tingkat kompetensi terhadap pekerjaan tertentu dan senior manajemen sepenuhnya mengerti mengenai tanggung jawab dan memiliki pengalaman serta tingkat pengetahuan yang sesuai dengan posisinya); (3). Struktur organisasi (struktur organisasi yang kompleks dapat membuat manajemen kurang memonitor aktivitas dan informasi dalam perusahaan); (4). Filosofi manajemen dan gaya operasional (filosofi dan gaya operasi manajemen yang *pervasive* dan memiliki efek positif ke seluruh perusahaan); (5). Pelimpahan dan tanggung jawab (ada pelimpahan wewenang tanggung jawab, wewenang, dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan pengendalian dalam perusahaan); (6). Kebijakan sumber daya manusia dan prosedurnya (kebijakan SDM yang memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten sehingga dapat mencapai rencana dan tujuan perusahaan); (7). Partisipasi dari semua elemen yang terkait dengan tata kelola baik



*board of directors* maupun komite audit (kebijakan manajemen bahwa integritas dan nilai etika tidak dapat ditawar, dan keyakinan seluruh karyawan telah menerima dan mengerti informasi ini).

#### 2.1.4 Penilaian Risiko

Manajemen dapat mengidentifikasi risiko dengan mengkombinasikan:

- (1). Memiliki departemen internal audit yang melakukan penilaian risiko tahunan;
- (2). Memiliki unit bisnis yang melakukan penilaian risiko dengan *self-assessment* format lalu dikonsolidasikan dan direview oleh manajemen senior yang bertanggung jawab untuk manajemen risiko atau kepatuhan;
- (3). Membuat manajemen senior bertanggung jawab atas independen *risk assessments*;
- (4). Membuat *risk council* yang bertanggung jawab untuk melihat dan review penilaian risiko;
- (5). Memiliki departemen internal audit yang ada bagian khusus mengenai penilaian fraud risk;
- (6). Melakukan rapat mingguan atau bulanan dari senior manajemen untuk membicarakan *key business risks*.

#### 2.1.5 Aktivitas Pengendalian

(a). *Top Level Reviews*. Adanya review kinerja aktual dibandingkan anggaran, *forecasts*, periode sebelumnya, dan pesaing. Semua ditelusuri (seperti aktivitas marketing, peningkatan proses produksi, dan pemotongan biaya) untuk mengukur target yang tercapai. Implementasi rencana dimonitor untuk setiap produk dalam pengembangan, *joint ventures*, atau *financing*. Manajemen



menganalisa dan *follow-up* laporan dari aktivitas pengendalian.

(b). *Direct Functional or Activity Management*. Manajemen review laporan kinerja untuk memonitor kinerja departemen atau area yang menjadi tanggung jawabnya.

(c). *Information Processing*. Pengendalian untuk menguji akurasi, kelengkapan, dan pengesahan transaksi. Data entry diuji dan dibandingkan dengan data yang disetujui. Permintaan konsumen, misalnya, disetujui jika ada data konsumen dan batas kredit. Total data dibandingkan dan direkonsiliasi dengan saldo periode sebelumnya. Pengecualian diselidiki dan dilaporkan kepada atasan jika diperlukan. Pengembangan sistem baru dan perubahan dari sistem lama dikendalikan seperti akses data dan program.

(d). *Safeguarding of Assets/Physical Controls*. Perlengkapan, persediaan, kas, dan aktiva lain dijaga secara fisik, dihitung dan dibandingkan dengan catatan. Aktivitas pengendalian ini sejalan dengan *management's antifraud program*.

(e). *Performance Indicators*. Termasuk *purchase price variances*, persentase jumlah permintaan yang bersifat "*rush orders*", dan persentase jumlah pengembalian terhadap total permintaan (*order*). Dengan melihat *unusual trends*, manajemen dapat mengidentifikasi aktivitas yang berbahaya.

(f). *Segregation of Duties*. Pekerjaan sebaiknya ada pemisahan untuk mengurangi risiko kesalahan. Misalkan, tanggung jawab pengesahan

transaksi, pencatatan transaksi, dan penyimpanan aktiva yang berhubungan. Manajer yang mengesahkan kredit penjualan tidak berwenang untuk memelihara catatan piutang atau memegang kas diterima. Demikian pula *sales persons* tidak berwenang untuk merubah data harga produk atau tingkat komisi.

#### 2.1.6 Informasi dan Komunikasi

Manajemen harus mengevaluasi metode yang digunakan untuk mengakumulasi dan memisahkan informasi, termasuk sistem akuntansi, kebijakan manual (termasuk manual pelaporan keuangan), *management's reports*, berita perusahaan, kebijakan akuntansi yang diupdate, *technical updates*, pertemuan karyawan, pelatihan, dan sebagainya.

Selain itu mempertimbangkan isi laporan berhubungan (apakah informasi yang dibutuhkan tersedia), informasi tepat waktu (apakah tersedia jika dibutuhkan), informasi terkini (apakah informasi diupdate), informasi yang akurat (apakah data tersebut benar), informasi dapat diakses (apakah data dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang berkepentingan).

#### 2.1.7 Monitoring

Sebuah organisasi perlu untuk membuat suatu bentuk kegiatan *monitoring* yang menyeluruh untuk mengukur keefektifan pengendalian internalnya dari waktu ke waktu. Proses ini dapat dilakukan dengan pengawasan dalam kegiatan berjalan maupun dengan melakukan evaluasi khusus yang terpisah. Pengawasan dalam kegiatan berjalan



ini sebenarnya adalah fungsi rutin yang dilakukan oleh suatu organisasi, seperti fungsi normal dari manajemen operasi, struktur organisasi dan kegiatan pengawasan, laporan internal dan eksternal auditor, *stock opname*, dan lain-lain.

Untuk evaluasi khusus yang terpisah, COSO menyebutkan bahwa akan sangat berguna dari waktu ke waktu untuk melihat keefektifan dari pengendalian intern melalui evaluasi yang tidak rutin atau khusus dan terpisah. Contoh pengendalian *monitoring*: review internal audit, manajemen, aktivitas komite audit, aktivitas komite disclosure, dan *self-assessment reviews*.

## 2.2 Fungsi Kepatuhan

Fungsi Kepatuhan menurut Peraturan Bank Indonesia nomor 13/2/PBI/2011 adalah serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat *ex-ante* (preventif) untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh bank telah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta memastikan kepatuhan bank terhadap komitmen yang dibuat oleh bank kepada Bank Indonesia dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang. Dalam menjalankan fungsi kepatuhan bank tidak lepas dari pengawasan audit internal. Ada beberapa standar pelaksanaan fungsi audit intern dalam fungsi kepatuhan. Standar ini diatur dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 1/6/PBI/1999 yang terdapat pada :



1. Pasal 8 : (1) Bank wajib menerapkan fungsi audit intern bank sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern bank yang merupakan lampiran tidak terpisahkan dari Peraturan Bank Indonesia ini. (2) Dalam hal suatu bank telah mempunyai standar audit intern sendiri maka standar tersebut harus sekurang-kurangnya memenuhi Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
2. Pasal 9, berdasarkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank, bank wajib:
  - a. menyusun Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*);
  - b. membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
  - c. menyusun panduan audit intern.
3. Pasal 10, SKAI bertugas dan bertanggung jawab untuk :
  - a. membantu tugas direktur utama dan dewan komisaris dalam melakukan pengawasan dengan cara menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil audit;
  - b. membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung;
  - c. mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana;
  - d. memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang

kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen.

4. Pasal 11 :

- a. SKAI merupakan satuan kerja yang bertanggung jawab langsung kepada direktur utama.
- b. Dalam melaksanakan tugasnya SKAI menyampaikan laporan kepada direktur utama dan dewan komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.
- c. Kepala SKAI diangkat dan diberhentikan oleh direktur utama Bank dengan persetujuan dewan komisaris.

### 2.3 10 langkah Antifraud Action Plan

Tulisan PricewaterhouseCoopers pada bagian Internal Audit Services, 2004 ([www.pwc.com/hotpotato](http://www.pwc.com/hotpotato)) berjudul *"The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating Fraud and Reputation Risks, 10-Step Antifraud Action Plan"*, mengatakan ada 10 langkah *ontifraud action plan*, yaitu:

Langkah 1. Antisipasi pertanyaan dan memelihara ekspektasi (*Anticipate Questions and Manage Expectations*). Lakukan deteksi dini dan program pencegahan terhadap corporate scandals.

Langkah 2. Melakukan penilaian program antifraud dan pengendalian yang sudah ada (*Assess Existing Antifraud Programmes and Controls*); (a). Penilaian risiko fraud (Fraud Risk Assessments). Merupakan konsentrasi program antifraud yang bertujuan

mengantisipasi daripada mengatasi fraud dan misconduct; (b). Harmonisasi aktivitas pengendalian untuk mengidentifikasi risiko fraud (Linking Control Activities to Identified Fraud Risks). Ketika penilaian fraud dan risiko reputasi terjadi, perusahaan harus mengidentifikasi, evaluasi, dan menguji desain dan efektivitas operasi program pengendalian antifraud; (c). Memonitor fraud dan auditing (Fraud Monitoring and Auditing). Fraud monitoring harus masuk dalam perencanaan dan siklus tahunan yang dilakukan departemen internal audit.

Langkah 3. Manajemen yang aman dan dukungan komite audit (*Secure Management and Audit Committee Sponsorship*). Dengan dukungan board dan manajemen, internal audit dapat memperoleh informasi tertentu mengenai risiko fraud perusahaan karena middle management dan karyawan mid-level dapat saja tidak memberitahukan hal ini.

Langkah 4. Peningkatan keahlian fraud dalam internal audit (*Assemble Fraud Expertise Within Internal Audit*). Walau ada karyawan khusus terhadap fraud, namun sebaiknya setiap staf internal audit memiliki keahlian dalam penilaian risiko fraud dan mengidentifikasi indikator fraud.

Langkah 5. Mengatur penilaian fraud dan risiko reputasi (*Organise a Fraud and Reputation-Risk Assessment*)

Langkah 5.1. Mengorganisir penilaian siklus bisnis dan



memisahkan siklus fraud (*Organising the Assessment by Business Cycle or Separate Fraud Cycle*). Misalkan internal auditor memeriksa siklus pendapatan, tim proyek dapat mengembangkan scope dari siklus untuk mendeteksi fraud dan risiko reputasi berkaitan dengan pendapatan.

Langkah 5.2. Menentukan unit dan lokasi untuk dinilai (*Determine Units and Locations to Assess*). Perusahaan multinasional sering melakukan bisnis di lokasi dengan risiko tinggi. Beberapa lokasi tidak mempengaruhi keuangan perusahaan secara keseluruhan, namun memiliki potensial fraud dan risiko reputasi sehubungan dengan bisnis di pasar, dan baik senior manajemen maupun board harus menilai risiko ini.

Langkah 5.3. Identifikasi Potensial Fraud dan Misconduct Schemes dan Skenario (*Identify Potential Fraud and Misconduct Schemes and Scenarios*). Proses penilaian risiko perusahaan harus memenuhi semua dari enam kategori fraud and misconduct untuk menghindarkan dari "significant deficiency": (a) *Fraudulent financial reporting* (fraud dari pengakuan pendapatan yang tidak tepat, *overstatement of assets* atau *understatement of liabilities*); (b). *Misappropriation of assets* (*embezzlement*, payroll fraud, external theft, procurement fraud, counterfeiting atau product diversion); (c). Improper expenditures atau liabilities (commercial dan public bribery); (d). Fraudulent acquisition of revenues or assets (*overbilling* atau product substitution against third parties, employer fraud against employees); (e). *Fraudulent avoidance of expenses* (tax fraud, booking revenue offshore to avoid taxes); (f).

*Financial misconduct by senior management* (termasuk misconduct seperti persyaratan PCAOB Auditing Standard No. 2). Professional auditing standards (SAS 99) meminta eksternal auditor menguji hanya dua dari enam area ini, yaitu fraudulent financial reporting dan misappropriation of assets. Sedangkan senior management dan komite audit bertanggungjawab terhadap enam area ini dengan internal auditor yang proaktif.

Langkah 5.4. Menilai indikasi fraud dan risiko yang signifikan (*Assess Likelihood of Fraud and Significance of Risk*). PCAOB Auditing Standard No. 2 menyebutkan tingkat risiko: (a) *Remote*; (b). *More than Remote/Reasonably Possible*; (c). *Probable*. Dengan standar tersebut, perusahaan harus mengidentifikasi risiko "more than remote" untuk menghindari significant efficiency.

Selanjutnya menilai risiko fraud yang signifikan. PCAOB auditing standard mengindikasikan kepada: (a) *Inconsequential*; (b). *More than Inconsequential*; (c). *Material* PCAOB Auditing Standard No. 2 mengatakan *inconsequential* sebagai *misstatement* dimana *reasonable person*, setelah mempertimbangkan kemungkinan *misstatement* yang tidak terdeteksi di masa depan ("after considering the possibility of further undetected misstatements") akan menemukan bahwa akan menyebabkan pengaruh yang tidak material dalam laporan keuangan ("clearly be immaterial to the financial statements"). Jika karyawan tidak dapat memutuskan *misstatement*, maka *misstatement* tersebut dikatakan *more than inconsequential*. SEC Staff Accounting Bulletin (SAB) 99 memberikan pedoman



materialitas ketika fraud (misstatement atau omission) ditemukan yaitu lebih dari 5% dari faktor-faktor tertentu (net income atau net assets). SAB 99 mensyaratkan penilaian quantitative dan qualitative yang kemudian PCAOB mengadopsi untuk audit internal control.

Langkah 6. Hubungan aktivitas pengendalian antifraud (*Link Antifraud ControlActivities*). Internal audit harus mendeteksi 70% - 80% risiko fraud yang teridentifikasi atas aktivitas pengendalian (approvals, authorisations, verifications, reconciliations, segregation of duties, reviews of operating performance and security of assets).

Langkah 7. Evaluasi dan uji desain dan efektivitas pengendalian operasi (*Evaluate and Test the design and operating Effectiveness of Controls*). Meskipun proses evaluasi pengendalian antifraud serupa dengan uji aktivitas pengendalian lainnya, namun tetap berbeda. Dalam evaluasi pengendalian antifraud, internal auditor juga mempertimbangkan bahwa manajemen dapat melihat lingkungan pengendalian ini untuk menjaga atau mendeteksi fraud. Perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan evaluasi eksternal auditor dalam uji program antifraud dan pengendalian namun evaluasi dan uji dari manajemen itu sendiri (hal ini ada dalam management's 404 assessment).

Langkah 8. Buat kembali rencana audit untuk melihat risiko yang masih ada dan incorporate fraud auditing (*Refine Audit Plan to Address Residual Risk and Incorporate Fraud Auditing*). Fraud auditing fokus pada risiko fraud, probability atas keterjadian fraud dan kejadian



fraud yang signifikan. Fraud auditing mengkombinasikan forensic investigation dan standard auditing techniques-fraud investigation, or forensic accounting hanya fokus pada kecurigaan terjadinya fraud dan penyebabnya. Fraud investigation mengharuskan adanya keahlian khusus. Fraud auditing memiliki rencana kerja sebagai berikut: (1) Interview (*Interviewing*). Fraud auditor harus identifikasi karyawan yang berpeluang melakukan fraud sehingga fraud-auditing interviews harus melakukan secara personal; (2). Analitis (*Analytics*). Fraud auditors harus memiliki keahlian analitis, misalkan, analisa pendapatan tiap bulan daripada per quarter atau tahunan; (3). Pengaruh manajemen dan lingkungan pengendalian (*Management Override and Circumvention of Control*). Fraud auditors harus mempertimbangkan pengaruh manajemen dan lingkungan pengendalian sehingga ada prosedur tambahan untuk setiap kemungkinan; (4). Teknik berbasis computer (*Computer-Aided Auditing Technique*). Computer-aided auditing techniques (CAATs) menjadi hal yang penting karena kemampuannya untuk mencari data yang sangat banyak sehingga menjadi bagian dalam fraud audit; (5). Test transaksi tertentu (*Targeted Testing of Transaction*). Fraud auditor harus mempertimbangkan targeted testing of transactions. Misalkan fraud audit fokus pada pengakuan pendapatan yang tidak tepat sehingga hanya melihat pada round-dollar transactions, transaksi sebesar \$999, atau transaksi yang terjadi setelah tanggal penutupan.

Langkah 9. Menetapkan standar proses untuk merespon fraud atau misconduct

yang dicurigai (*Establish a Standard Process for Responding to Allegations or Suspicions of Fraud or Missconduct*). Sebagai gambaran, salah satu klien PricewaterhouseCoopers, perusahaan dalam daftar Fortune 50, memiliki investigative process yaitu: (a) Ada kantor / tempat (office of global ethics and compliance (ECO) sebagai perwakilan etika dan kepatuhan terhadap investigasi yang bersifat global; (b). Komite etika dan kepatuhan (Ethics and compliance committees (ECC) yang membuat charter di setiap daerah geografis; (c). Kode etik terpisah untuk melakukan investigasi; (d). Standar terhadap proses global untuk mengkategorikan, mereferensikan, investigasi, dan melaporkan kemungkinan fraud dan misconduct termasuk hotline calls; (e). Mendukung proses investigasi fraud; (f). Database global supaya: membuat ECO dan regional ECC memonitor dan menganalisa semua investigasi yang bersifat regional; memfasilitasi pekerjaan investigasi dan best practices di antara functional subject-matter experts; dan arus laporan kepatuhan kepada manajemen dan komite audit.

Langkah 10. Remediate and Prevent Recurrence. Lakukan (a). Evaluasi scope investigasi (*Evaluating the Scope of the Investigation*). Internal Audit tidak harus menjadi forensic investigator untuk mengevaluasi scope investigation. Ada dua issue: satu, apakah investigasi sudah mempertimbangkan semua fraud; dua, dapatkah kejadian yang sama terjadi di semua unit di perusahaan; (b). Memperlihatkan kesalahan dalam pengendalian (*Addressing Failure in Controls*). Internal Audit harus menganalisa bagaimana dan mengapa fraud dan



atau misconduct terjadi. Internal Audit juga harus membuat penjelasan dan rekomendasi kelemahan pengendalian, termasuk potential refinements dalam internal audit plan. Pada akhir analisa, internal audit harus menjelaskan kepada senior manajemen dan komite audit saat misconduct bisa terjadi atau pengendalian baru diharapkan untuk menjaga dari fraud.

#### **2.4 Manajemen Risiko**

Risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*) yang dapat menimbulkan kerugian bank. Manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank (Pasal 1 Peraturan Bank Indonesia no 5/8/PBI/2003). Latar belakang penerbitan PBI ini adalah dengan semakin meningkatnya risiko yang dihadapi oleh bank, Bank perlu mengendalikan risiko dimaksud sehingga kualitas penerapan manajemen risiko di bank menjadi semakin meningkat. Upaya peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko tidak hanya ditujukan bagi kepentingan bank tetapi juga bagi kepentingan nasabah. Salah satu aspek penting dalam melindungi kepentingan nasabah dan dalam rangka pengendalian risiko adalah transparansi informasi terkait produk atau aktivitas bank. Selain itu peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko diharapkan akan mendukung efektivitas kerangka pengawasan bank berbasis risiko yang dilakukan oleh Bank Indonesia.



#### 2.4.1 Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Berdasarkan PBI no 5/8/PBI/2003 ada beberapa ruang lingkup dari manajemen risiko, yaitu:

1. Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif.
2. Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sekurang-kurangnya mencakup:
  - a. pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi;
  - b. kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit;
  - c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko; dan
  - d. sistem pengendalian intern yang menyeluruh.
3. Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 wajib disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan bank.
4. Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 mencakup:
  - a. Risiko Kredit;
  - b. Risiko Pasar;
  - c. Risiko Likuiditas;
  - d. Risiko Operasional;
  - e. Risiko Hukum;
  - f. Risiko Reputasi;
  - g. Risiko Strategik;

h. Risiko Kepatuhan.

5. Bank yang memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi wajib menerapkan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) untuk seluruh jenis risiko sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).
6. Bank yang tidak memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi wajib menerapkan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) sekurang-kurangnya untuk 4 (empat) jenis risiko sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d.

#### **2.4.2 Sistem Pengendalian Intern Dalam Penerapan Manajemen Risiko**

Proses manajemen risiko sebuah bank tidak lepas dari sistem pengendalian intern yang dimiliki oleh bank. Keefektifan SPI ini akan menentukan bagaimana kemampuan bank mendeteksi risiko terjadinya penyimpangan/kecurangan. Hal ini diatur dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003 yang terdapat pada pasal-pasal berikut :

1. Pasal 13 : bank wajib melaksanakan sistem pengendalian intern secara efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi bank.
2. Pasal 14
  - (1) Pelaksanaan sistem pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 sekurang-kurangnya mampu secara tepat waktu mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang terjadi.

(2) Sistem pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam ayat (1)

wajib memastikan:

- a. kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan atau ketentuan intern bank;
- b. tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat guna, dan tepat waktu;
- c. efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional; dan
- d. efektivitas budaya risiko (*risk culture*) pada organisasi bank secara menyeluruh.

3. Pasal 15 mengenai Sistem Pengendalian Intern dalam Penerapan Manajemen Risiko yaitu :

(1) Sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (2) huruf d sekurang-kurangnya mencakup:

- a. kesesuaian sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank;
- b. penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 dan pasal 9;
- c. penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian;
- d. struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan



usaha bank;

- e. pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
- f. kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- g. kaji ulang yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional bank;
- h. pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen;
- i. dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan dan temuan audit, serta tanggapan pengurus bank berdasarkan hasil audit;
- j. verifikasi dan kaji ulang secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan bank yang bersifat material dan tindakan pengurus bank untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

(3) Penilaian terhadap sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib dilakukan oleh satuan kerja audit intern (SKAI).

Beberapa regulasi di atas menjadi acuan bagi penulis untuk memberi kesimpulan umum mengenai peran internal audit dalam manajemen risiko pada Bank Mandiri.

### 2.4.3 Hubungan SKAI dengan Manajemen

Dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 1/6/PBI/1999, manajemen harus memberikan tanggapan dan segera mengambil langkah yang diperlukan atas dasar hasil audit intern. Manajemen juga harus memberikan jaminan kepada dewan direksi baik auditor ekstern maupun intern dapat bekerja sesuai dengan standar auditing yang berlaku.

### 2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam tulisan *Tedy Fardiansyah Idris di Kompas, 06 November 2003* yang berjudul *Bobolnya L/C Bank BNI*, ia mengatakan bahwa kebobolan ini akibat tidak diterapkannya sistem manajemen risiko yang baik. Bank BNI telah mengalami kegagalan dari proses dan orang yang ditimbulkan oleh fraud (penipuan), baik secara internal ataupun eksternal. Selanjutnya, Tedy Fardiansyah Idris mengatakan bahwa untuk membangun sistem manajemen terhadap fraud risk bisa dilakukan dengan beberapa tahapan.

*Pertama*, bank harus bisa memperkirakan besarnya fraud risk yang dihadapi bank secara menyeluruh. *Kedua*, selanjutnya perlu dilakukan identifikasi area mana yang paling rentan terhadap suatu jenis dari fraud risk tersebut. Dalam hal ini, bank bisa melakukan penilaian risiko sendiri (risk-self assessment) melalui kuesioner, wawancara, bahkan sampai melakukan brainstorming secara internal. Kemudian dilakukan pemeringkatan dengan berbagai kriteria untuk menentukan area mana yang



paling rentan, dan dilakukan identifikasi bentuk-bentuk fraud pada masing-masing area tersebut. *Ketiga*, harus diciptakan sistem pelaporan sampai ke level direksi bank. *Keempat*, perlu dilakukan evaluasi terhadap besarnya fraud risk yang dihadapi sehingga akan memberikan informasi area mana yang perlu segera dilakukan tindakan pencegahan. *Kelima*, setelah tahap evaluasi, tentunya bank harus bisa melakukan langkah-langkah sebagai respons atas fraud risk yang ada. Misalnya, dengan membuat alokasi tanggung jawab terhadap fraud risk tertentu, menciptakan pengendalian internal terhadap fraud risk dengan biaya seefisien mungkin. Mengembangkan pihak-pihak yang diberi tanggung jawab sehingga memiliki keahlian untuk mengelola risiko tersebut, dan secara efektif melakukan tindakan jika terjadi fraud. Proses penciptaan budaya anti-fraud dilakukan bank dengan membuat pernyataan yang jelas mengenai nilai-nilai etika, membuat kebijakan anti-fraud, membangun kesadaran semua karyawan terhadap fraud, dan sanksi yang tegas. Pada intinya, semua bank atau organisasi lainnya harus menciptakan sistem pengendalian internal yang solid. Dan BI sebagai regulator tentu harus mengambil tindakan yang tepat jika saja sistem pengendalian internal suatu bank tidaklah "cukup" atau efektif terhadap profit risiko bank tersebut.

*Koesbandijah (1996)* seperti dikutip oleh Hiro Tugiman (2003) membuat kesimpulan atas disertasinya, yaitu: (1). Sistem pengawasan internal pada: (a). Perusahaan BUMN, merupakan perintah (mandatory); (b). Perusahaan PMA, sistem pengawasan internal tidak dilembagakan



(build in); dan (c). Perusahaan PMDN, sistem pengawasan internal bukan merupakan keharusan (compulsory). (2). Pada perusahaan BUMN, eksistensi sistem pengawasan internal memang digariskan (mandatory), pengawasan secara nyata memang dilakukan, namun tidak dihayati sebagaimana seharusnya karena menghadapi kendala SDM (baik secara kualitas maupun kuantitas yang tidak memadai).

Beberapa Maksi UI telah membuat penelitian mengenai hubungan internal audit dengan GCG. (1). *Peran Internal Audit Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance di PT Bank Alpha (Persero)*, Prakoso (2001). (2). *Analisa Peranan Audit Internal Dalam Pencapaian Corporate Governance (Studi Kasus PT. X)*, Kusuma (2000). Hasil penelitian keduanya menyebutkan bahwa peran internal audit pada perusahaan yang diteliti sudah cukup baik dengan kategori cukup membantu.

Suhartati (Maksi UI, 2003), membuat penelitian berjudul *Evaluasi Atas Efektivitas Board Governance Dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance (Studi Kasus: PT Bank Mandiri)*.

*Suhartati membuat kesimpulan sebagai berikut:*

1. PT Bank Mandiri telah memiliki visi, misi, budaya, dan nilai perusahaan yang mendukung implementasi GCG, tetapi pencapaian tujuan perusahaan belum terlaksana apabila hal tersebut hanya sebagai bentuk kepatuhan regulasi namun tidak dilaksanakan dengan konsisten dan selaras di antara komisaris, direksi, dan

manajemen.

2. Efektivitas Board Governance (komposisi, karakteristik, struktur, dan proses) pada PT Bank Mandiri perlu ditingkatkan (need improvement).

Hal tersebut disebabkan hasil analisa karakteristik komisaris dan direksi menunjukkan bahwa anggota dari dalam perusahaan lebih banyak dibandingkan di luar, padahal menurut hasil penelitian, keberadaan anggota komisaris dan direksi yang independen akan lebih efektif dalam mewakili kepentingan pemegang saham, terutama pemegang saham minoritas dalam transparansi pengelolaan perusahaan.

Penelitian Suhartati secara umum menyimpulkan bahwa kondisi internal audit pada Bank Mandiri bisa dikatakan cukup baik. Kesimpulan ini sama dengan penelitian sekarang. Akan tetapi, pada penelitian terdahulu Suhartati tidak bisa menemukan bukti intern yang berkaitan dengan internal audit sehingga tidak ada dilakukan analisis terhadap beberapa laporan yang berkaitan dengan internal audit. Hasil penelitiannya hanya mengacu pada hasil audit BPK.

Akan tetapi, pada penelitian ini dilakukan analisis terhadap laporan tahunan bank ( 2007 dan 2009), laporan audit independen tahun 2009, laporan komite audit tahun 2009, dan laporan komite pemantau risiko tahun 2009. Dengan dilakukannya analisa terhadap sumber – sumber tersebut, hasil penelitian yang diperoleh menjadi lebih akurat.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu suatu metode penelitian dengan melakukan analisis data dan kemudian dilakukan deskriptif sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar kejadian yang diteliti dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyajikan, serta menganalisis data dan informasi yang didapat. (Sekaran, 2006)

#### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Dalam penelitian dengan studi kasus, data dikumpulkan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari buku-buku, tulisan, karya ilmiah, catatan, atau laporan tertulis yang disusun internal auditor dan kepatuhan Bank Mandiri serta hasil internal auditor yang mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti. Beberapa data yang digunakan untuk studi kasus adalah laporan tahunan Bank Mandiri (2007, 2009, dan 2010), laporan keuangan konsolidasi tahun 2007, 2009, dan 2010 laporan audit independen tahun 2009 dan 2010, laporan komite audit tahun 2009, dan laporan komite pemantau risiko tahun 2009.

Peneliti juga melakukan interview dengan pejabat kunci Bank Mandiri untuk menggali peranan internal auditor dalam penerapan aspek



kepatuhan dan manajemen risiko. Interview dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan kuesioner yang sudah disiapkan sebelumnya. Interview dilakukan peneliti sebagai bukti keakuratan hasil penelitian, karena peneliti tidak memperoleh laporan utama seperti laporan internal auditor maupun laporan audit bulanan dari Bank Mandiri. Penelitian lapangan dilakukan pada tanggal 13 dan 16 September 2011 di Bank Mandiri cabang Bukittinggi dan area Bank Mandiri kota Padang.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Penelitian yang dilakukan di perusahaan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dengan melakukan wawancara dengan bagian internal auditor/staf pada Bank Mandiri. Pada saat wawancara, penulis langsung mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Angket wawancara / daftar pertanyaan wawancara bersumber dari beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tujuan penelitian yang sama. Seperti Agung Prakoso (2001), Titi Suhartati (2003), dan Wisnubroto Arimurti (2005).

Ada beberapa tahapan wawancara:

- a. Penulis melakukan wawancara dari aspek COSO untuk melihat kondisi departemen internal audit secara spesifik. Tahapan penilaian departemen internal audit ini akan menjadi bahan acuan penting yang nantinya akan bersinergi dengan hasil. Pada tahapan ini penulis

mewawancarai staf internal audit Bank Mandiri. Wawancara ini dilakukan hari jum'at tanggal 16 September 2011 pukul 13.25 WIB di Bank Mandiri cabang Bukittinggi.

- b. Penulis melakukan cross check dengan fraud questioner seperti yang sering dilakukan oleh eksternal auditor dalam melakukan audit. Penelitian ini dilakukan dengan wawancara terhadap koordinator staf internal audit Bank Mandiri. Survei ini tidak dilakukan dengan metode kuesioner karena pihak Bank Mandiri tidak bersedia mengisi angket yang diberikan. Wawancara ini dilakukan hari Selasa tanggal 13 September 2011 pukul 10.13 WIB di lokasi area Bank Mandiri kota Padang.
- c. Penulis melakukan wawancara dari aspek manajemen risiko dan kepatuhan. Bila penilaiannya tinggi, maka peran internal audit bisa dikatakan cukup baik terhadap dua aspek ini. Wawancara ini dilakukan sama dengan tahapan pertama dengan sampel yang sama dan waktu yang sama setelah wawancara aspek COSO dilakukan. Wawancara ini dimulai sekitar pukul 14.18 WIB di Bank Mandiri Kantor Cabang Bukittinggi.

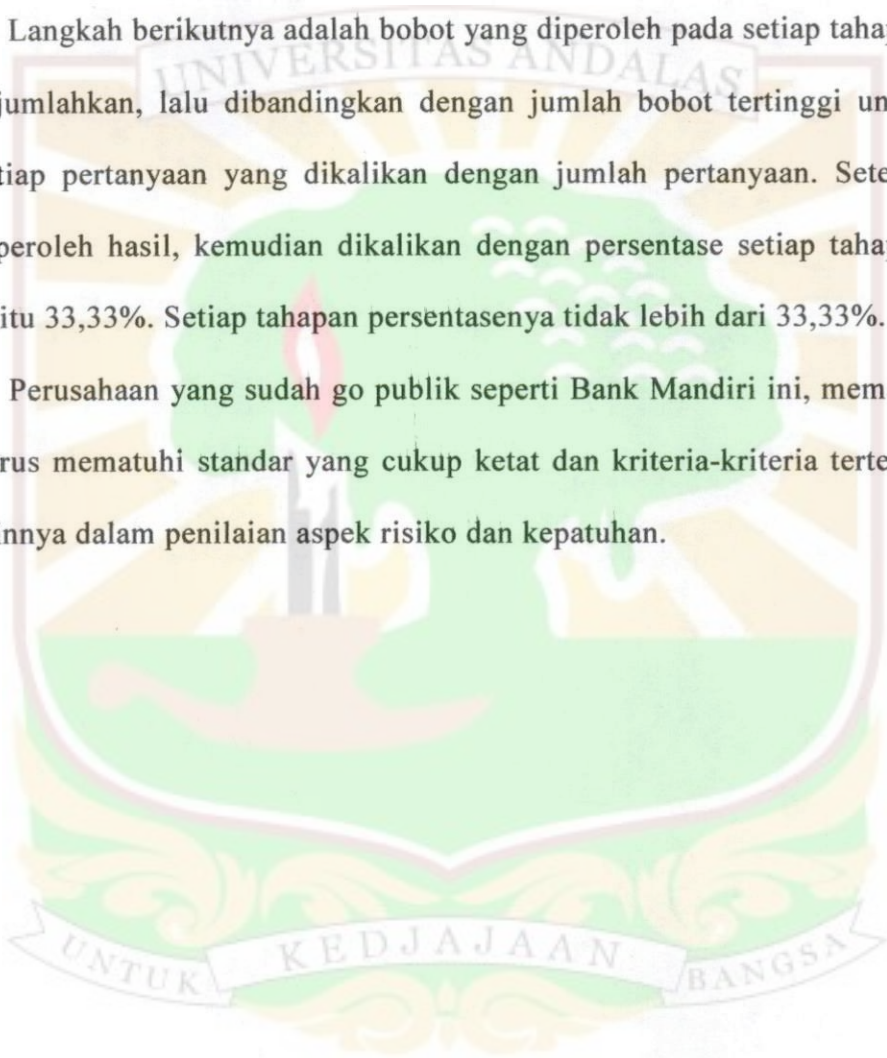
Ketiga tahapan ini akan saling bersinergi satu dengan yang lainnya. Bila tahapan pertama dan kedua memperlihatkan kondisi yang bagus, maka tahapan ketiga akan bagus pula. Untuk melihat peran internal audit terhadap aspek manajemen risiko dan kepatuhan pada Bank Mandiri, ketiga tahapan di atas akan diakumulasikan dengan persentase



dengan total 100%, setiap tahapan memiliki persentase yang sama yaitu 33,33%, karena setiap tahapan memiliki kepentingan yang sama dalam mengukur seberapa besar peran internal audit dalam Bank Mandiri khususnya dalam hal manajemen risiko dan kepatuhan.

Langkah berikutnya adalah bobot yang diperoleh pada setiap tahapan dijumlahkan, lalu dibandingkan dengan jumlah bobot tertinggi untuk setiap pertanyaan yang dikalikan dengan jumlah pertanyaan. Setelah diperoleh hasil, kemudian dikalikan dengan persentase setiap tahapan yaitu 33,33%. Setiap tahapan persentasenya tidak lebih dari 33,33%.

Perusahaan yang sudah go publik seperti Bank Mandiri ini, memang harus mematuhi standar yang cukup ketat dan kriteria-kriteria tertentu lainnya dalam penilaian aspek risiko dan kepatuhan.





## **BAB IV**

### **ANALISA & PEMBAHASAN**

#### **4.1 PT BANK MANDIRI**

PT Bank Mandiri adalah bank terbesar di Indonesia dalam hal jumlah aset, kredit maupun dana. Saat ini (angka per 31 Maret 2011) Bank Mandiri mempekerjakan 21.631 karyawan dengan 956 kantor cabang, serta enam kantor cabang/perwakilan/anak perusahaan di luar negeri. Selanjutnya layanan distribusi PT Bank Mandiri juga dilengkapi dengan 2.593 ATM, di samping 7.051 ATM yang merupakan jaringan LINK (jaringan ATM bersama seluruh bank-bank pemerintah).

PT Bank Mandiri memiliki 3 agenda penting, yaitu: meningkatkan tata kelola dan kapabilitas, pengembangan usaha, serta melakukan efisiensi di bidang operasional. Dalam jangka pendek prioritas utama dari manajemen adalah melakukan konsolidasi dengan meninjau ulang kondisi keuangan termasuk portofolio kredit serta apabila diperlukan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan. Selain itu juga tentunya mengambil langkah-langkah yang diperlukan termasuk memperbaiki citra PT Bank Mandiri sebagai bank terpercaya pilihan masyarakat.

##### **4.1.1 Profil Bisnis**

Bank Mandiri memiliki visi menjadi bank terpercaya pilihan anda. Sebagai BUMN terbaik kategori inovasi GCG di tahun 2011

([www.metrotvnews.com](http://www.metrotvnews.com)) Bank Mandiri memiliki misi mengutamakan kepentingan pasar, mengembangkan sumber daya manusia professional, memberikan keuntungan yang maksimal bagi stakeholder, melaksanakan manajemen terbuka, dan peduli terhadap masyarakat dan lingkungan.

Bank Mandiri memiliki tujuan turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang perbankan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Ada beberapa strategi yang diterapkan Bank Mandiri dalam pencapaian visi dan misi, yaitu :

- 1) Mempertahankan dan meningkatkan bisnis corporate banking.
- 2) Meningkatkan pangsa pasar untuk nasabah komersial dan konsumen.
- 3) Memperkuat pengelolaan risiko.
- 4) Meningkatkan penggunaan teknologi.
- 5) Meningkatkan kinerja keuangan.

Kegiatan produksi Bank Mandiri memiliki fokus pada tujuan meningkatkan pertumbuhan kredit konsumsi yang lebih agresif dengan mengoptimalkan teknologi, metode scoring, pembentukan consumer loan processing center dan sales center (paying agent) serta pertumbuhan kredit komersial yang terfokus pada sektor-sektor yang berorientasi ekspor; menjaga dan meningkatkan kualitas



serta produktivitas kredit-kredit korporasi dan menggali lebih optimal bisnis yang berorientasi menghasilkan fee based income (trade finance, forex transaction, cash management, dll); dan mengembangkan bisnis melalui kegiatan yang bernilai tambah melalui pengembangan produk dan pelayanan investment banking, islamic banking, mutual fund, trade finance, dan sebagainya guna memberikan sinergi dan kelengkapan produk dan pelayanan perbankan umum sehingga dapat memperkuat struktur sumber penghasilan melalui peningkatan fee based income.

#### 4.1.2 Perkembangan PT Bank Mandiri

Setelah melalui proses panjang dan persiapan yang sangat berat, pada tanggal 14 juli 2003 akhirnya Bank Mandiri melaksanakan pencatatan saham perdana dengan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Pada penawaran saham perdana tersebut, saham Bank Mandiri mengalami oversubscribed sebesar lebih dari 7 kali. Proses divestasi saham pemerintah pada Bank Mandiri tersebut didasarkan pada peraturan pemerintah No.27 Tahun 2003 tentang penjualan saham Negara Republik Indonesia pada Bank Mandiri. Dalam peraturan pemerintah tersebut dijelaskan bahwa penjualan saham Bank Mandiri akan dilakukan melalui pasar modal dan atau kepada mitra strategis dengan jumlah maksimal 30% dari jumlah saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh.

Dalam pelaksanaan IPO tersebut, Bank Mandiri telah menawarkan 20% dari jumlah saham yang telah dikeluarkan dan disetor penuh atau



sejumlah 4.000.000.000 (empat miliar) saham biasa atas nama seri B milik Negara Republik Indonesia dengan nilai nominal sebesar Rp.500 per saham dan harga penawaran sebesar Rp.675 per saham. Pada tahun 2004, pemerintah melakukan divestasi lanjutan sebesar 10% sebagaimana persetujuan divestasi saham pemerintah pada Bank Mandiri sesuai PP No.27 Tahun 2010 sebesar maksimum 30%.

Di tahun 2006, Bank Mandiri berhasil mencatat kemajuan dalam perjalanan transformasinya yang dimulai pertengahan 2005. Saat ini Bank Mandiri telah berada di jalan yang tepat untuk mewujudkan aspirasi untuk menjadi pelaku utama (*leading driver*) dari konsolidasi industri perbankan Indonesia yang pada akhirnya menjadi *Regional Champion Bank*. Kemajuan dalam transformasi itu tetap mengharuskan Bank Mandiri melakukan perbaikan di antaranya mengenai tata kelola perusahaan (*corporate governance*), manajemen risiko dan kualitas aktiva Bank Mandiri.

Pada tahun 2006, Bank Mandiri membukukan peningkatan laba bersih sebesar 301%, bersamaan dengan membaiknya kualitas aktiva produktif dan meningkatnya kualitas pelayanan Bank Mandiri kepada nasabah. Usaha-usaha kami mewujudkan *good corporate governance* telah memberikan hasil (*return*) yang sangat baik bagi para pemegang saham. Bank Mandiri tetap berkomitmen untuk senantiasa mengarahkan bank dalam memberikan *shareholder value* yang tumbuh berkesinambungan dengan berlandaskan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. PT Bank Mandiri berusaha untuk merefleksikan etika dan budaya tata kelola

yang baik dalam setiap struktur dan kebijakan yang diambil. Bila di tahun 2005 Bank Mandiri berkonsentrasi untuk menjabarkan kebijakan yang berlandaskan piagam GCG, di tahun 2006 Bank Mandiri fokus pada efektivitas penerapan GCG. Komitmen Bank Mandiri terhadap prinsip-prinsip GCG dan kemajuan dalam implementasinya telah mengundang penghargaan dari masyarakat internasional. Survei yang dilaksanakan oleh majalah Asiamoney di tahun 2006 menobatkan Bank Mandiri selaku *The Overall Best Company in Indonesia for Corporate Governance* dan juga *The Best Company in Indonesia for Disclosure & Transparency 2006*.

Dengan fokus arahan pada konsolidasi dan pertumbuhan jangka panjang, tanggung jawab bank selaku dewan komisaris semakin berpusat pada pengawasan kebijakan dan penatalayanan, pengawasan strategi dan manajemen risiko serta penguatan manajemen untuk menciptakan dan mendorong budaya berorientasi kinerja. Bank Mandiri diberi amanat untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* diterapkan secara komprehensif, manajemen risiko dijalankan secara efektif dan efisien serta pengembangan manajemen dan sistem sumber daya manusia yang menunjang terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dalam pengembangan profesionalisme, baik untuk kepentingan karyawan maupun Bank Mandiri itu sendiri. Bank Mandiri melaksanakan amanat tersebut dengan bantuan empat komite yang bertanggung jawab atas *Corporate Governance*, kebijakan risiko, audit, nominasi dan remunerasi. Laporan dari masing-masing komite tersebut beserta peranannya dalam kerangka



tata kelola Bank Mandiri bisa kita ikuti di bagian lain dari laporan tahunan ini. Dengan adanya komite tersebut serta melalui komunikasi secara teratur dengan dewan direksi, Bank Mandiri melaksanakan fungsi pengawasan kebijakan dan penatalaksanaan untuk memastikan bahwa bank dikelola sesuai dengan peraturan yang berlaku dan manajemen telah merumuskan, mensosialisasikan dan melaksanakan *standard operating procedures* yang memadai untuk memastikan kepatuhan Bank Mandiri secara keseluruhan serta telah menetapkan dan membentuk prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Dewan komisaris melaksanakan peran utamanya dalam penyusunan tim manajemen yang kompeten dan cakap melalui komite nominasi dan remunerasi. Dewan komisaris bertanggung jawab atas seleksi kandidat direksi, dan melaksanakan *review* atas seluruh calon yang direkomendasikan kepada pemegang saham berdasarkan kebutuhan organisasi dan keahlian masing-masing kandidat direksi. Dalam peranan ini, dewan komisaris dengan gembira menyambut lima anggota direksi baru, dimana tiga diantaranya bergabung setelah menempuh perjalanan karir panjang di berbagai institusi keuangan lainnya, yang diangkat pada tahun 2006.

Pengawasan kami terhadap strategi bank dimulai sejak penyusunan rencana bisnis dan aliansi strategisnya, sampai dengan pelaksanaan program-program untuk mencapai efisiensi operasional. Pengawasan tersebut berlanjut dengan pemantauan kinerja manajemen dalam melaksanakan rencana-rencana bisnis tersebut. Dewan komisaris juga berupaya untuk



memastikan bahwa manajemen risiko Bank Mandiri diterapkan dengan efektif dan efisien dengan mengkaji risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional secara periodik serta memantau efektivitas pengawasan internal untuk menekan *fraud*.

#### 4.1.3 Peningkatan Kualitas Kredit

Kualitas aktiva produktif khususnya kredit memperlihatkan peningkatan yang signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. *Gross Non-Performing Loan (NPL)* tahun 2006 turun secara drastis dari 25,3% pada awal 2005 menjadi 16,3% pada akhir 2006. Salah satu kunci keberhasilan dalam peningkatan kualitas pinjaman adalah keberhasilan penanganan atas 30 obligor terbesar yang dilakukan secara fokus. *NPL* dari 30 obligor bermasalah yang sempat mencapai 75% dari keseluruhan permasalahan *NPL* dengan nilai tertinggi sebesar Rp 18,4 triliun di bulan Juni 2005 telah menurun menjadi Rp 7,8 triliun di akhir 2006. Selain itu *recovery* dari kredit hapus buku yang mencapai Rp 1,1 triliun selama setahun kemarin, menunjukkan kegigihan kami dalam memperoleh *recovery* dari debitur macet, walaupun telah dilakukan hapus buku. Keberhasilan dalam pengelolaan kredit bermasalah khususnya tidak terlepas dari upaya untuk mendapatkan kerjasama dari para debitur bermasalah tersebut. Untuk itu, dalam kesempatan ini Bank Mandiri ingin berterima kasih kepada para *stakeholder* yang senantiasa memberikan dukungannya dalam upaya restrukturisasi dan penyelesaian kredit bermasalah yang telah memungkinkan menurunnya permasalahan *NPL* secara signifikan. Dengan

menurunnya kredit bermasalah yang dimiliki pada tahun 2005, rasio total cadangan penurunan kualitas aktiva kredit terhadap total kredit bermasalah yang pada akhir tahun 2005 hanyalah sebesar 44,4%, dapat ditingkatkan hingga mencapai 74,4% pada akhir 2006. Sementara itu rasio total cadangan penurunan kualitas aktiva kredit termasuk dengan memperhitungkan agunan dibandingkan dengan total kredit bermasalah telah mencapai 150,7%.

Cadangan penyisihan kualitas aktiva produktif yang berhasil ditingkatkan secara signifikan tersebut juga menunjukkan prinsip kehati-hatian kami dalam mengelola aktiva produktif khususnya kredit. Lebih lanjut, untuk dapat melaksanakan akselerasi penyelesaian kredit macet, pada 22 Desember 2006, Bank Mandiri mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPsLB) untuk mempersiapkan pelaksanaan PP No. 33/2006 dan PMk No. 87/2006 yang kami sebutkan di atas. Kami mengucapkan terima kasih kepada pemegang saham yang telah memberikan dukungan dan persetujuannya untuk melaksanakan program penyelesaian kredit macet Bank Mandiri yang diharapkan dapat dimulai pada tahun 2007, yang dapat memberikan kesempatan kepada kami untuk mendapatkan *recovery* yang lebih baik dari kredit yang telah dihapus.

#### **4.2 Departemen Internal Audit PT Bank Mandiri**

Dalam rangka mewujudkan sistem pengawasan untuk menjaga dan



mengamankan kegiatan usaha sesuai kebijakan bank, maka ditetapkan Piagam Audit Intern (Internal Audit Charter) yang disetujui oleh dewan komisaris dan direktur utama pada tanggal 3 Juni 2000, yang meliputi:

- (1). Misi dan fungsi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).
- (2). Kedudukan SKAI.
- (3). Ruang lingkup kegiatan SKAI.
- (4). Profesionalisme.
- (5). Independensi.
- (6). Pelaporan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).

Program ini didasarkan pada standar profesi audit intern yang minimal memenuhi Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang penugasan direktur kepatuhan dan penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Intern Auditor Bank Umum (SPFAIB), dapat mendukung fungsi dan misi PT Bank Mandiri (Persero) dan menjadi pedoman dasar SKAI.

PT Bank Mandiri Tbk memandang pentingnya kehadiran internal auditor dalam meningkatkan kinerja perusahaan sebagai bank terbesar di Indonesia. Departemen internal audit yang dibentuk dipicu oleh beberapa faktor berikut:

1. Semakin kompleks dan cepatnya perkembangan dunia perbankan sehingga membutuhkan pihak-pihak yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara efisiensi dan efektifitas kerja. Dunia perbankan memiliki banyak hal-hal yang harus dicermati (misalkan Transaksi derivative) dan tingkat risiko cukup tinggi sehingga diperlukan konsultan internal yang kompeten.



2. Internal auditor tidak hanya berperan sebagai penguji transaksi dan dokumen perusahaan, namun harus sebagai konsultan dan pengawas yang kompeten dan independen sehingga hasil audit dapat dipertanggungjawabkan.
3. Internal auditor PT Bank Mandiri Tbk diharapkan berperan dalam evaluasi informasi, memberikan rekomendasi, melakukan pencegahan, sebagai konsultan internal, dan sebagai penguji ketaatan agar tujuan tiap departemen selaras dengan tujuan perusahaan.

Beberapa hal di atas menyebabkan departemen internal audit memegang peranan penting dan diharapkan tidak berfungsi dalam bidang keuangan saja. Dengan demikian departemen internal audit dibentuk dengan visi, misi, tujuan, dan ruang lingkup yang jelas.

#### **4.2.1 Misi dan Fungsi**

##### **Misi**

Berperan sebagai katalisator dan penggerak perubahan (agent of change) melalui tindakan protektif, konstruktif dan konsultatif untuk memberikan nilai tambah PT Bank Mandiri.

- Tindakan protektif meliputi tindakan yang mendukung terciptanya pengamanan harta dan sumber daya serta meminimalisir potensi risiko.

- Tindakan konstruktif meliputi tindakan yang mendukung terciptanya penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.
- Tindakan konsultatif meliputi tindakan yang mendukung penyempurnaan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### Fungsi

Membantu direktur utama dan dewan komisaris menjabarkan secara operasional perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan atas hasil audit dengan:

- Membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara on-site dan pemantauan secara off-site.
- Memberikan saran perbaikan informasi yang objektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen.
- Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.
- Melaksanakan investigasi terhadap hal-hal yang diduga / diperkirakan berindikasi fraud.

Agar diperoleh sikap dan pandangan yang konsisten mengenai fungsi SKAI maka internal audit charter ini wajib dimengerti dan dipedomani oleh semua pihak terkait.



#### 4.2.2 Kedudukan

- SKAI adalah satuan kerja dalam organisasi PT Bank Mandiri Tbk yang membantu direktur utama dan dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk mewujudkan bank yang sehat, berkembang secara wajar dan dapat menunjang perekonomian nasional.
- SKAI dipimpin oleh chief internal auditor yang diangkat dan diberhentikan oleh direksi bank dengan persetujuan dari dewan komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia.
- Chief internal auditor bertanggung jawab kepada direktur utama, namun dapat berkomunikasi langsung dengan dewan audit dan dewan komisaris untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit. Pemberian informasi tersebut harus dilaporkan kepada direktur utama dengan tembusan kepada direktur kepatuhan.
- SKAI harus independent dan objektif sehingga chief internal auditor mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa terpengaruh ataupun tekanan dari manajemen atau pihak lain.

#### 4.2.3 Ruang Lingkup

- Penilaian kecukupan struktur pengendalian intern untuk menentukan sampai seberapa jauh sistem yang telah ditetapkan dapat diandalkan kemampuannya untuk memberikan keyakinan yang

memadai (reasonable assurance) bahwa tujuan dan sasaran bank dapat dicapai secara efisien dan ekonomis.

- Penilaian efektivitas struktur pengendalian intern untuk menentukan sejauh mana struktur tersebut sudah berfungsi seperti yang diinginkan.
- Penilaian kualitas kinerja untuk menentukan sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

Dengan demikian ruang lingkup audit intern meliputi semua bidang, baik financial, operasional, maupun manajerial.

#### **4.2.4 Kewenangan dan Tanggung Jawab**

- SKAI mempunyai wewenang untuk melakukan audit terhadap semua kegiatan unit kerja dalam organisasi Bank Mandiri serta badan-badan usaha afiliasinya. Untuk itu SKAI berwenang melakukan akses terhadap catatan, karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu.
- SKAI adalah unit kerja yang berwenang untuk melakukan penyelidikan terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan baik berupa penipuan, pemalsuan, penggelapan, pencurian, pembongkaran, perampokan atau lainnya yang dapat menimbulkan kerugian material maupun immaterial bagi Bank Mandiri.



- SKAI bertanggung jawab atas monitoring tindak lanjut rekomendasi yang diberikan dan berwenang mengambil langkah yang diperlukan.
- SKAI bertanggung jawab mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan pemeriksaan ekstern sehingga dapat dicapai audit yang optimal.
- SKAI tidak boleh mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional dan unit kerja yang diaudit.
- Kepala SKAI bertanggung jawab untuk merencanakan audit, melaksanakan audit, mengatur dan mengarahkan audit serta mengevaluasi prosedur yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran dari bank dapat dicapai dengan optimal. Dalam hubungan ini, Kepala SKAI harus mempertanggungjawabkan kegiatannya secara berkala kepada direktur utama dan dewan audit.

#### **4.2.5 Pelaporan**

1. Chief internal auditor menyampaikan laporan hasil audit kepada direktur utama dan kepada dewan komisaris melalui dewan audit dengan tembusan ke direktur kepatuhan serta unit yang diaudit untuk diketahui dan ditindaklanjuti. Mengingat tanggung jawab dan wewenang dewan komisaris, maka dewan komisaris berhak meminta direksi untuk mengamankan dan memantau tindak lanjut yang dimaksud.

2. Chief internal auditor menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh direktur utama dan dewan komisaris mengenai:
  - Laporan pemeriksaan dan pokok-pokok hasil audit termasuk informasi hasil audit yang bersifat rahasia yang disampaikan setiap akhir bulan Juni dan Desember, selambat-lambatnya 2 bulan setelah bulan laporan.
  - Laporan atas temuan audit yang diperkirakan dapat mengganggu kelangsungan usaha bank; selambat-lambatnya 7 hari sejak temuan audit diketahui.
3. Chief internal auditor menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh direktur utama mengenai :
  - Laporan atas setiap penyalahgunaan yang dilakukan melalui sarana teknologi informasi yang mengakibatkan timbulnya kerugian keuangan dan atau dapat mengganggu kelancaran operasional bank; selambat-lambatnya 7 hari setelah diketahui penyalahgunaan tersebut.
  - Laporan hasil review oleh lembaga ekstern yang memiliki kompetensi dan independensi yang memuat pendapat tentang hasil kerja SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB serta perbaikan yang mungkin dilakukan, sekurang-kurangnya satu kali dalam tiga tahun, selambat-lambatnya satu bulan setelah hasil kaji ulang oleh pihak ekstern diterima bank.

#### **4.2.6 Kode Etik Internal Auditor PT Bank Mandiri Tbk**

- Internal auditor diwajibkan untuk bersikap jujur, objektif,



dan hati-hati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

- Dalam menjalankan kepercayaan yang diberikan pemberi tugas, internal auditor harus menunjukkan loyalitas. Walaupun demikian internal auditor dilarang untuk mengambil bagian dalam aktivitas yang menyimpang atau melanggar hukum.
- Internal auditor tidak boleh terlibat dalam suatu aktivitas yang memiliki kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan pemberi tugas, atau akan menimbulkan anggapan bahwa internal auditor tidak lagi dapat menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya secara objektif.
- Internal auditor dilarang untuk menerima imbalan atau hadiah dari auditee, pelanggan atau pihak lain yang terkait dengan tugas pemeriksaan.
- Internal auditor harus bersikap bijaksana dan hati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan tugasnya. Internal auditor dilarang menggunakan informasi rahasia untuk kepentingan pribadi atau untuk hal-hal lain yang dapat menimbulkan kerugian bagi pemberi tugas.
- Dalam menyatakan pendapat, internal auditor harus menggunakan semua kemampuannya untuk memperoleh bukti-bukti yang memadai yang dapat mendukung pernyataannya. Dalam

laporannya, internal auditor harus mengemukakan bukti-bukti dan kebenaran material yang diketahuinya yang apabila tidak diungkapkan akan berpengaruh terhadap laporan hasil kegiatan yang diperiksanya atau dapat menutupi adanya praktek-praktek yang menyalahi prosedur dan kebijakan.

- Internal auditor harus secara terus-menerus berusaha meningkatkan keahlian dan keefektifan dalam melakukan pekerjaannya.
- Internal auditor harus mematuhi peraturan dan mendukung pencapaian tujuan bank. Dalam menjalankan profesinya, internal auditor harus selalu sadar akan kewajibannya untuk memenuhi standar kompetensi, moralitas, dan kehormatannya.
- Untuk meningkatkan kepercayaan bank kepada internal audit dan loyalitas internal auditor kepada bank, seorang internal auditor harus menunjukkan tanggung jawab terhadap profesi dengan selalu menerapkan prinsip kerja yang sesuai kode etik.
- Mengingat auditor PT Bank Mandiri Tbk harus mempertahankan standar yang tinggi mengenai perilaku, kehormatan, dan sikap dalam menjalankan fungsi internal auditor, maka diperlukan batasan standar perilaku profesional yang dipakai sebagai panduan untuk setiap auditor PT Bank Mandiri Tbk.



- Batasan standar mengacu pada *Kode Etik Dewan Sertifikasi Qualified Internal Auditor*.

#### 4.3 Prosedur Pengoperasian Audit

Departemen internal audit group memiliki prosedur pengoperasian audit yang meliputi: (1). Prosedur pembuatan rencana kerja & anggaran dan pelaporan realisasinya. (2). Prosedur pre-audit. (3). Prosedur audit lapangan. (4). Prosedur pelaporan hasil audit. (5). Pelaporan tindak lanjut. (6). Pelaporan on-desk audit. (7). Pelaporan pre-audit investigasi/audit khusus. (8). Prosedur pelaksanaan audit investigasi/audit khusus. (9). Prosedur pelaporan hasil audit investigasi/audit khusus. (10). Prosedur tindak lanjut audit investigasi/audit khusus. (11). Prosedur monitoring regular.

Grup telah menetapkan prosedur tertulis untuk perencanaan dan penerapan audit terhadap sistem manajemen mutu grup (Audit Mutu Internal/AMI) untuk memverifikasi apakah kegiatan dalam sistem manajemen mutu sesuai pengaturan yang direncanakan dan untuk memverifikasi keefektifan sistem manajemen mutu. Inspektur yang ditunjuk mengkoordinir Internal quality assurance bertanggung jawab memmanajemenkan audit, termasuk menetapkan rencana audit dan kegiatan audit yang dilaksanakan oleh auditor AMI. Temuan audit hanya diketahui auditee untuk mendapatkan perhatian dan harus ditindaklanjuti dengan perbaikan dan tindakan koreksi oleh level

manajemen yang bertanggung jawab. Temuan audit harus direkam-dicatat-verifikasi harus dilakukan terhadap tindak lanjut yang dilakukan atas temuan audit untuk memastikan bahwa tindak lanjut telah dilakukan secara efektif.

Departemen internal audit group secara rutin melakukan:

1. Pemantauan dan pengukuran proses (apakah terkendali secara statistik).
2. Review (di dalam SOP ada review yang hasilnya dicatat dan ada pengendalian atas ketidaksesuaian).
3. Pengendalian laporan hasil audit yang tidak sesuai.
4. Analisis data. Analisis data yang dilakukan adalah: tingkat layanan (tingkat mutu) yang telah dicapai, tingkat pencapaian sasaran mutu, tingkat ketaatan personel terhadap prosedur, dan tingkat layanan grup lain yang terkait. Data-data yang dikumpulkan adalah: hasil pemantauan persepsi direksi & grup lain tentang mutu audit, feed back dari direksi/grup lain tentang mutu audit, hasil teknik statistik/pemantauan proses, pencapaian/pelanggaran sasaran mutu, hasil audit mutu internal (AMI), tindakan koreksi, dan hasil pengamatan layanan grup lain yang terkait.
5. Tindakan koreksi untuk mengatasi: hasil pemantauan proses, hasil review temuan audit / investigasi atau audit khusus, dan keluhan pihak lain tentang mutu jasa audit.
6. Pencegahan management representative sebanyak 1 (satu) kali



dalam 6 (enam) bulan berdasarkan data-data pada daftar tindakan koreksi dan laporan hasil audit internal / eksternal menetapkan apakah perlu menyelidiki iebih jauh kemungkinan untuk mengambil tindakan pencegahan, bahkan bila perlu penyelidikan.

#### **4.4 Pedoman Penerapan Sistem Pengendalian Intern PT Bank Mandiri Tbk**

Dalam rangka meningkatkan GCG dan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pengurusan dan pengelolaan bank, manajemen berkomitmen untuk meningkatkan etika kerja dan integritas yang tinggi serta menciptakan suatu budaya yang menekankan kepada pentingnya penerapan SPI yang handal dan efektif. Maka direksi dan komisaris PT Bank Mandiri Tbk telah menetapkan: *SK Bersama No. KEP.DIR.KOM/00312004 tanggal 28 Desember 2004 tentang Pedoman Penerapan SPI PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.*

##### **4.4.1 Latar Belakang**

- Untuk dapat mengelola bank secara efektif dan efisien serta sebagai dasar kegiatan operasional yang sehat dari aman, diperlukan adanya SPI. Penerapan SPI secara efektif akan membantu bank dalam menjaga aset, menjamin tersedianya informasi dan laporan yang akurat, meningkatkan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian,

penyimpangan dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian.

- Terselenggaranya SPI yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab manajemen. Selain itu, manajemen berkewajiban meningkatkan budaya risiko (risk culture) yang efektif dan memastikan bahwa hal tersebut telah melekat di setiap jenjang organisasi.
- Penerapan SPI secara efektif akan memberikan manfaat bagi manajemen, seperti: (1). Meningkatkan mekanisme pengawasan. (2). Meningkatkan akuntabilitas pengurus. (3). Mempermudah pelaksanaan identifikasi dan penilaian risiko usaha. (4). Meningkatkan dan mengefektifkan komunikasi dan informasi antar jenjang dalam organisasi bank. (5). Meningkatkan efektivitas program audit intern dan kegiatan pemantau lainnya. (6). Menjaga dan meningkatkan komitmen manajemen dalam menerapkan sanksi yang tegas atas setiap pelanggaran yang terjadi.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 5/8/PBI/2003 tanggal 11 Mei 2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum, khususnya pasal 13 mewajibkan bank untuk menerapkan SPI secara efektif terhadap seluruh kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi bank.



#### 4.4.2 Ruang Lingkup SPI

Pengendalian intern (internal control) merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen secara berkesinambungan (on-going basis) untuk mencapai tujuan: (1). Menjaga dan mengamankan harta kekayaan bank. (2). Menjamin tersedianya laporan yang lebih akurat. (3). Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. (4). Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/fraud dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian. (5). Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya. Satuan kerja manajemen risiko adalah satuan kerja yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan seluruh risiko di bank. termasuk pemantauan, pengkajian, evaluasi, rekomendasi dan pelaporan.

#### 4.4.3 Tujuan SPI

Tujuan penerapan SPI yang efektif adalah :

- *Tujuan Kepatuhan*, yakni untuk menjamin bahwa semua kegiatan usaha bank telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik ketentuan yang dikeluarkan oleh pemerintah, otoritas pengawasan perbankan, otoritas pasar modal maupun kebijakan, ketentuan dan prosedur internal bank.
- *Tujuan informasi*, yakni untuk menyediakan laporan yang lebih akurat, lengkap, tepat waktu dan relevan yang diperlukan dalam

rangka pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

- *Tujuan operasional*, yakni untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya dalam rangka melindungi bank dan risiko kerugian.
- *Tujuan budaya risiko*, yakni untuk mengidentifikasi kelemahan dan menilai penyimpangan secara dini dan menilai kembali kewajaran kebijakan dan prosedur yang ada di bank secara berkesinambungan.

#### **4.4.4 Pihak-pihak yang Terkait Dengan SPI**

Penerapan SPI yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi bank. yakni:

- *Komisaris*, yakni bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengendalian intern secara umum, termasuk kebijakan direksi yang menetapkan pengendalian intern tersebut.
- *Direksi*, yakni bertanggung jawab menciptakan dan memelihara SPI yang efektif serta memastikan bahwa sistem tersebut berjalan secara aman dan sehat sesuai dengan tujuan pengendalian intern bank. Direktur kepatuhan wajib berperan aktif dalam mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh direksi dalam menetapkan kebijakan berkaitan dengan prinsip kehati-hatian.



- *Komite Audit*, yakni berfungsi membantu dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan bank.
- *Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)*, yakni berfungsi untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas SPI secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional bank yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh bank. Unit melakukan review dan pemeriksaan secara periodik terhadap seluruh aktivitas unit kerja.
- *Unit compliance*, yakni berfungsi untuk melakukan proses monitoring kepatuhan setiap unit kerja terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk kebijakan internal bank. Unit ini membantu dan mendukung direktur kepatuhan dalam penyediaan data dan informasi kepatuhan atas setiap kebijakan dan keputusan yang akan dan telah ditetapkan direksi.
- *Internal Control & Compliance (ICC)*, yakni berfungsi untuk melakukan review kepatuhan dan pengendalian intern pada setiap aktivitas unit kerja.
- *Verifikator*, yakni melakukan verifikasi terhadap keabsahan seluruh transaksi di front office dan processing baik yang berada di city operations, hub, spoke (termasuk community and priority banking)

dan cash outlet.

- *Unit rekonsiliasi dan accounting*, yakni memastikan bahwa setiap transaksi telah dicatat sesuai dengan buku besar yang seharusnya dan setiap buku besar telah sesuai dengan rinciannya, serta memastikan outstanding rekening yang belum dibuku (rekening sementara/penampungan) termonitor dan segera diselesaikan.
- *Manajemen dan pegawai*, yakni manajemen dan pegawai wajib memahami dan melaksanakan SPI yang telah ditetapkan oleh bank secara memadai.
- *Pihak-pihak eksternal*, yakni pihak-pihak eksternal bank antara lain otoritas pengawasan perbankan, otoritas pasar modal, auditor eksternal dan nasabah bank yang berkepentingan terhadap terlaksananya SPI Bank yang handal dan efektif.

#### **4.4.5 Komponen Utama SPI**

SPI bank terdiri dari 5 komponen yang satu sama lain saling berkaitan, yaitu:

- Pengawasan oleh manajemen dan budaya pengendalian (management oversight and control culture).
- Identifikasi penilaian risiko (risk recognition and assessment).
- Pengendalian dan pemisahan fungsi (control activities and segregation of duties).
- Sistem akuntansi, informasi, dan komunikasi (accountancy,



information, and communication).

- Kegiatan pemantauan dan tindakan koreksi penyimpangan / kelemahan monitoring activities and correcting deficiencies).

Direksi dan dewan komisaris wajib melaksanakan kegiatan pengendalian operasional bank yang mencerminkan komitmen, perilaku dan kepedulian, meliputi:

- *Struktur organisasi yang memadai.* (1). Bank harus memiliki struktur organisasi yang memadai dan mencerminkan pembagian tugas yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (2). Bank harus memiliki kebijakan tertulis mengenai ketentuan dan tata cara perubahan struktur organisasi.
- *Gaya kepemimpinan dan filosofi manajemen.* (1). Proses pengambilan keputusan bank dilakukan secara bottom up dan top down. Tata cara pengambilan keputusan diatur dalam ketetapan tersendiri. (2). Kebijakan kepengurusan bank ditetapkan dalam rapat direksi. (3). Pengelolaan bank dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip-prinsip GCG.
- *Integritas dan etika serta kompetensi seluruh pegawai.* (1). Manajemen dan pegawai wajib memiliki integritas dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika. (2). Manajemen harus menjadi role model bagi seluruh pegawai atau memiliki komitmen pribadi yang tinggi terhadap pengembangan bank yang sehat. (3).

Penempatan pegawai dilakukan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, kemampuan dan kompetensi.

- *Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia bank.* (1). Bank memiliki kebijakan dan prosedur tertulis mengenai SDM, antara lain perekrutan, jenjang karir, sistem penggajian dan remunerasi serta pembinaan dan pengembangan pegawai. (2). Bank harus melakukan evaluasi secara berkala mengenai kompetensi dan integritas serta penempatan pegawai.
- *Atensi dan arahan manajemen dan komite-komite.* Arahan dan keputusan direksi, komisaris dan komite-komite yang dibuat dengan mengacu kepada prinsip kehati-hatian dan mendorong terciptanya GCG.
- *Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi operasional bank dan penerapan manajemen risiko.* Bank harus dapat mengantisipasi dan mengendalikan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi operasional bank antara lain dengan menerapkan kebijakan manajemen risiko secara konsisten.

#### **4.5 Sistem Manajemen Mutu Departemen Internal Audit Bank Mandiri (efektif 9 Januari 2010)**

##### **4.5.1 Kebijakan mutu dan sasaran mutu Bank Mandiri (IA Group)**

Kebijakan mutu dan sasaran mutu Bank Mandiri (IA Group) adalah:

*Kebijakan Mutu*



Bertekad menyediakan jasa audit yang efektif, objektif, komunikatif, akurat, aman, dan tepat waktu sehingga sesuai dengan kebutuhan pemberi tugas.

#### *Sasaran Mutu*

1. Melaksanakan audit sesuai atribut mutu, yaitu :

- Audit rutin bidang umum pada (a). cabang-cabang yang mempunyai risiko tinggi dan sedang; (b). unit-unit kerja di kantor pusat dan anak perusahaan/yayasan yang secara signifikan mempengaruhi RKAP Bank Mandiri; (c). kantor wilayah, meliputi kegiatan operasional dan pengelolaan bidang perkreditan; (d). kantor cabang luar,
- Audit khusus,
- Audit rutin bidang perkreditan, dan
- Audit IT.

2. Pengembangan manual sistem manajemen mutu, yaitu :

- Mempertahankan sertifikat ISO
- Membangun risk based audit.

Penyempurnaan manual sistem manajemen mutu. Diberikannya saran mengenai internal control terhadap sistem prosedur/kebijakan Bank Mandiri sebelum diberlakukan.

3. Quality Assurance, yaitu terlaksananya realisasi audit mutu terhadap proses kerja SKAI.

4. Termonitor dan terkendalnya realisasi anggaran biaya SKAI.
5. Tersusunnya laporan periodik dan penyampaian laporan secara tepat waktu.
6. Terpenuhinya sarana administrasi yang diperlukan untuk melaksanakan audit.

Selain itu, manual mutu ini membahas mengenai pengendalian dokumen yang dikaji minimal sekali dalam setahun. Prosedur pengendalian rekaman - tercatat (arsip) mencakup identifikasi (perumusan jenis rekaman - tercatat yang harus ada), koleksi (pengumpulan), pengindeksan, akses, penyimpanan, pemeliharaan, dan pemusnahan rekaman.

Grup head menjamin kebijakan dan sasaran mutu ini dimengerti (dipahami) oleh setiap personal dengan menetapkan tanggung jawab wakil manajemen (management representative) untuk menyebarluaskan kebijakan mutu dan sasaran mutu ini kepada semua personal dengan cara yang dipandang tepat. Grup Head memantau pelaksanaan tanggung jawab untuk menyebarluaskan kebijakan mutu dan sasaran mutu ini dengan meminta laporan management representative tentang hasil audit mutu internal yang berhubungan dengan itu di dalam rapat tinjauan manajemen. Grup head telah menetapkan secara tertulis tanggung jawab dan wewenang seluruh personel.

Grup diterapkan dan dipelihara dengan jalan antara lain:



- Menugaskan management representative untuk menyusun secara tertulis sistem manajemen mutu sebagai alat/sarana untuk memenuhi kebijakan umum dan sasaran mutu tersebut head menjamin kebijakan mutu dan sasaran mutu ini.
- Menugaskan seluruh personel terkait melaksanakan sistem manajemen mutu tersebut.
- Memantau pencapaian/pelanggaran sasaran mutu tersebut melalui laporan management representative yang disampaikan di dalam rapat tinjauan manajemen (management review) dan mengambil tindakan yang diperlukan.
- Secara berkala di dalam rapat tinjauan manajemen mengkaji ulang kesesuaian rumusan kebijakan mutu dan sasaran mutu ini.

Grup head menunjuk management representative untuk sistem manajemen mutu, dan berwenang:

- Menjamin sistem manajemen mutu ditetapkan sesuai standar ISO 9001:2000. Memberikan kewenangan untuk menyusun dan mengkaji ulang kembali serta merevisi manual mutu.
- Menjamin sistem manajemen mutu dengan cara : memberi wewenang management representative memantau pencapaian/pelanggaran sasaran mutu; memberi wewenang management representative untuk mendapatkan laporan audit mutu internal; memberi wewenang management representative untuk

memantau keefektifan seluruh tindakan koreksi dan tindakan pencegahan; dan memberi wewenang management representative untuk menetapkan dan membawahi langsung pengendalian dokumen dan data.

- Melaporkan kinerja sistem manajemen mutu grup kepada grup head (terutama sistem manajemen mutu) untuk dikaji ulang oleh grup head sebagai dasar bagi peningkatan sistem manajemen mutu grup.
- Memastikan meningkatnya pemahaman di seluruh grup tentang kebutuhan dan persyaratan pelanggaran.

Ada beberapa jalur komunikasi internal di dalam grup head untuk penerapan sistem manajemen mutu secara efektif, melalui komunikasi melalui jaringan komputer, forum rapat dan pertemuan, kontak langsung (melalui tatap muka atau saluran telepon), dan komunikasi tertulis (memo, fax, dsb).

Grup head selalu rutin mengadakan rapat grup head, yang bertujuan:

- Menjamin agar sistem manajemen mutu grup secara terus-menerus sesuai dengan persyaratan standar internasional ISO 9001 :2000.
- Untuk menjamin agar sistem manajemen mutu grup secara terus menerus efektif untuk mencapai kebijakan mutu dan sasaran mutu grup.
- Untuk mengkaji ulang kebijakan mutu, sasaran mutu, dan



keseluruhan sistem manajemen mutu apakah masih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan grup serta memutuskan revisi dan peningkatan yang diperlukan.

- Untuk memutuskan peningkatan.

Di dalam rapat ini, management representative melaporkan kesimpulan analisis data tentang keefektifan sistem manajemen mutu grup IA, yang mencakup: tingkat layanan (tingkat mutu) yang telah dicapai, tingkat pencapaian sasaran mutu, tingkat ketaatan personel terhadap prosedur, dan tingkat layanan grup lain yang terkait. Setiap notulen rapat dipelihara oleh management representative selama 3 (tiga) tahun sebelum dimusnahkan.

Program improvement yang rutin dilakukan meliputi: sasaran mutu, mutu jasa, prosedur dan proses, prasarana dan peralatan, dan kompetensi personel. Sumber daya yang menjadi penggerak proses audit terdiri dari sumber daya manusia (personalia), sumber daya dana, dan prasarana. Sumber daya manusia harus senantiasa memelihara kemampuan teknis melalui pengalaman kerja yang memadai dan pendidikan berkelanjutan (minimal 180 jam setiap tiga tahun).

#### **4.6 Penjelasan dan Analisa Hasil Survei**

Berdasarkan sejumlah keterangan yang berasal dari interview, pengamatan lapangan, prospektus, laporan tahunan, data-data dari departemen internal audit, dan internet (termasuk web site Bank Mandiri) maka penulis dapat

membuat kesimpulan mengenai keadaan departemen internal audit Bank Mandiri.

#### 4.6.1 COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION (COSO)

Kesimpulan penelitian mengenai COSO ini dapat dilihat pada lampiran 1 dengan rincian sebagai berikut:

1. Total pertanyaan 105.
2. Ada 17 jawaban poin 4 dengan keterangan sangat baik, 48 jawaban poin 3 dengan keterangan baik, 28 jawaban poin 2 dengan keterangan cukup, 10 jawaban poin 1 dengan keterangan buruk, dan tidak ada jawaban poin 0 dengan keterangan sangat buruk.
3. Langkah pertama :  $(17 \times 4) + (48 \times 3) + (30 \times 2) + (10 \times 1) = 282$ .
4. Langkah kedua :  $(282/420) \times 33,33\% = 22,38$  dari nilai bagian COSO.
5. Langkah ketiga :  $(22,38/33,33) \times 100\% = 67,15\%$  atau dikatakan cukup baik.

Dan seluruh jawaban di atas, maka secara umum hasil penilaian COSO ini cukup baik karena lebih dari 17% atau setengah dari standar yang ditentukan. Dengan kriteria maksimum 33,33%, maka dapat diambil scoring 22,38%. Berikut penjabaran dan analisa hasil interview penelitian.



#### 4.6.1a Control Environment

##### *1) Integrity, Ethical Values, and Behavior of Key Executives*

Penjabaran atas prinsip-prinsip good corporate governance telah dituangkan antara lain dalam kebijakan good corporate governance dan code of conduct (pedoman perilaku). Grup compliance menggunakan studi PwC pada praktek GCG Bank Mandiri dan menerbitkan code of conduct sebagai panduan seluruh jajaran Bank Mandiri. Nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam proses perbankan sehari-hari yang diimbangi dengan penghargaan dan insentif secara tepat. Bukti atas pelanggaran kode etik di setiap perusahaan pasti ada dan di perusahaan ini terlihat dari banyaknya kasus besar yang melibatkan manajemen puncak.

##### *2) Management's Control Consciousness and Operating Style*

Grup compliance Bank Mandiri memberikan rekomendasi dan mengkaji komunikasi terus dilakukan agar semua pihak menyadari tujuan jangka pendek dan panjang perusahaan dengan mendukung pentingnya pengendalian internal. Hal ini dilakukan dengan pengawasan efektif manajemen puncak dan penetapan target yang realistis melalui kebijakan pelaporan keuangan yang selalu mengikuti perkembangan. Namun perusahaan dapat lebih meningkatkan penetapan target yang selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Manajemen puncak diharapkan memberikan waktu ekstra dalam penanganan rekomendasi/laporan indikasi fraud sehingga dapat meminimalisir deficiencies.

##### *3) Commitment to Competence*

Hasil pemeriksaan dari internal auditor kemudian diteruskan kepada compliance director dan compliance group menindaklanjuti hasil temuan tersebut kepada unit kerja terperiksa untuk melakukan corrective action. Selanjutnya adanya pengawasan manajemen secara rutin melalui rapat dari komisaris dan direksi. Manajemen melakukan tinjauan mengenai manajemen sumber daya untuk membantu pekerjaan internal audit (realisasi produk). Komisaris memiliki tugas utama untuk melakukan pengawasan atas jalannya pengelolaan perseroan oleh direksi. Pemilihan karyawan baru dan lama dalam melaksanakan tugas tertentu dilalui dengan pertimbangan dari semua aspek yang diharapkan dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya.

#### *4) Board of Directors' Participation in Governance and Oversight*

Hasil analisa karakteristik komisaris dan direksi menunjukkan bahwa anggota dari dalam perusahaan lebih banyak dibandingkan di luar. Keberadaan anggota komisaris dan direksi yang independen dan berperan aktif akan lebih efektif dalam mewakili kepentingan pemegang saham, terutama pemegang saham minoritas dalam transparansi pengelolaan perusahaan. Penentuan kompensasi executive officer dan kepala internal audit diatur dalam kebijakan remunerasi. Anggota komite audit terdiri dari sekurang-kurangnya 1 (satu) orang komisaris independen dan sekurang-kurangnya 2 (dua) orang berasal dari pihak luar yang independen terhadap Bank Mandiri. Semua anggota komite audit merupakan orang-orang yang sangat



berpengalaman dan mengerti industri perbankan. Komite audit selalu melakukan komunikasi rutin dengan eksternal dan internal audit.

*5) Organizational Structure, Operating Style, and Assignment of Authority and Responsibility*

Dalam struktur organisasi terlihat direksi PT Bank Mandiri telah membentuk 3 komite, yaitu Risk and Capital Committee (RCC), Information Technology Committee (ITC) dan Personnel Policy Committee (PPC). Internal audit melaporkan kinerjanya kepada komite audit dan board of directors. Grup head lain juga memiliki jalur pelaporan yang cukup baik. Tingkat turnover terhadap fungsi kunci (akuntansi, data processing, dan internal audit) tidak tinggi. Hal ini dirasakan cukup baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan dan perkembangan industri perbankan.

*6) Human Resources Policies and Procedures*

Direktur kepatuhan bertugas untuk membuat prosedur kepatuhan unit kerja, menyelaraskan peraturan internal perusahaan dengan peraturan dan UU yang berlaku, dan memastikan keputusan yang diambil sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Personnel Policy Committee (PPC) memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusia yang sejalan dengan strategi bisnis bank dan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh ketetapan PPC telah di laksanakan sesuai dengan yang telah diputuskan. Kebijakan karyawan mengacu pada peraturan tenaga kerja dan semua prosedur mulai dari pengangkatan, pelatihan,

promosi, kompensasi, penilaian kinerja, dan mengeluarkan karyawan sudah tertulis dan dikomunikasikan dengan baik. Penerapan selama ini cukup baik dan tidak ada masalah besar.

#### **4.6.1b Risk Assessment**

##### *1) Objective Setting*

PT Bank Mandiri memiliki 3 agenda penting, yaitu: meningkatkan governance dan kapabilitas, pengembangan usaha, serta melakukan efisiensi di bidang operasional. Manajemen bank akan mempertahankan strategi universal bank serta aspirasi menjadi regional champion bank, karena bank ini memiliki potensi untuk menjadi sebuah bank internasional. Tujuan jangka pendek dan panjang yang selalu dimonitor dan konsisten dengan strategi sudah dikomunikasikan dengan baik pada semua karyawan. Adanya IT governance membuat perusahaan ini mampu mencapai tujuan tersebut dengan dukungan keterlibatan semua tingkat manajemen terlibat dalam objective-setting process. Adanya Information Technology Committee (ITC) yang bertugas untuk memastikan bahwa Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) konsisten/sejalan dengan arah strategi bank secara keseluruhan dan bahwa setiap proyek Teknologi Informasi (TI) diberi prioritas dan dilaksanakan secara sistematis serta konsisten dengan tujuan RSTI.

##### *2) Risk Analysis and Mitigation*

Mengacu pada standar internasional dan perkembangan penerapan



manajemen risiko perbankan internasional, penyempurnaan manajemen risiko terus dilanjutkan dengan mulai mengembangkan kerangka kerja sesuai dengan acuan internasional sebagaimana diatur dalam Basel Accord, dengan tetap mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan Bank Indonesia sebagai regulator. Penilaian risiko (termasuk kebijakan perlindungan dan kerahasiaan data & operasional dan analisa internal audit) diselaraskan dengan strategi perusahaan. Namun dengan adanya kasus kredit macet akhir-akhir ini dan terutama kasus terbesar yang mengakibatkan pergantian direktur membuat publik mempertanyakan kinerjanya dalam menemukan risiko signifikan yang teridentifikasi.

### *3) Managing Change*

Penerapan manajemen risiko Bank Mandiri dilakukan melalui diagnosa atas pengelolaan 8 (delapan) jenis risiko yaitu risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko strategis, risiko compliance, risiko hukum dan risiko reputasi, sekaligus untuk memenuhi ketentuan Bank Indonesia mengenai "penerapan manajemen risiko." Berdasarkan hasil diagnosa tersebut, dalam tahun 2009 PT Bank Mandiri telah menyusun action plan berupa inisiatif-inisiatif, penganggaran, dan prediksi untuk menutup gap dan mengidentifikasi perubahan signifikan dalam lingkungan operasi dan penerapan pengelolaan risiko yang ada. Update terhadap 8 (delapan) jenis risiko wajib dilakukan karena perusahaan sudah go-public sehingga pihak-pihak berkepentingan sangat banyak. Selain itu diperhatikan efeknya terhadap setiap departemen

dengan review rutin dari board of directors.

#### **4.6.1c Control Activities**

##### *1) Policies and Procedures*

Grup compliance Bank Mandiri memberikan rekomendasi dan mengkaji praktek GCG serta memastikan bahwa pengendalian internal, kebijakan, dan prosedur telah dijalankan oleh semua unit dan level dalam perusahaan. Risk and Capital Committee (RCC) juga membantu memonitor kepatuhan atas peraturan internal maupun peraturan dari Bank Indonesia. Setiap kebijakan selalu rutin direview untuk menentukan apakah masih sesuai dengan perkembangan saat ini. Review yang dilakukan manajemen senior atas estimasi akuntansi dan mendukung dokumentasi untuk transaksi yang tidak biasa atau tidak rutin sudah cukup baik penerapannya namun dengan banyak kasus yang terjadi membuat kinerja review ini patut dipertanyakan.

##### *2) Monitor Objectives*

Departemen head melakukan analisis untuk menemukan penyebab potensial ketidaksesuaian pada sistem manajemen mutu dan hasil audit atau menghasilkan keluhan direksi/auditee. Setelah itu dirumuskan rencana pencegahan atas persetujuan management representative (analisis dan rencana tindakan semuanya dicatat). Temuan audit hanya diketahui auditee untuk mendapatkan perhatian dan harus ditindaklanjuti dengan perbaikan dan tindakan koreksi oleh level manajemen yang



bertanggung jawab. Selama ini manajemen sudah memonitor indikator kinerja penting yang terlihat dalam publikasi di web site mengenai kinerja tiap quarter dan manajemen risiko. Walau investigasi perbedaan aktual dengan standar cukup baik, namun diskusi mengenai penyimpangan kinerja dengan board of director dirasakan belum maksimal hasilnya. Hal ini menyebabkan beberapa masalah klasik masih bisa terjadi.

### *3) Organizational Structure*

Dalam struktur organisasi direksi PT Bank Mandiri telah membentuk 3 komite, yaitu Risk and Capital Committee (RCC), Information Technology Committee (ITC) dan Personnel Policy Committee (PPC). Review atas prosedur dan kebijakan selalu dilakukan, termasuk review atas pemisahan fungsi kunci dan kecukupan persetujuan. Diharapkan penerapan review sistem dan kecukupan persetujuan lebih ditingkatkan lagi untuk mengurangi risiko yang dapat timbul.

### *4) Safeguards*

Dalam daftar manual audit ada manual prosedur audit rutin, investigasi, dan manual instruksi kerja audit yang menyangkut pengendalian manajemen, operasi komputer, pengembangan sistem, pengamanan fisik, disaster recovery, dan contingency plan. Selama ini prosedur perhitungan fisik untuk merekonsiliasikan aktiva terhadap catatan akuntansi dan perlindungan dokumen kunci cukup baik penerapannya. Penyesuaian yang terjadi berulang-ulang memang diinvestigasi, namun dirasakan hasilnya belum maksimal karena masih

terjadi kasus yang sama seperti periode sebelumnya.

#### 5) *System Security*

Dalam struktur organisasi departemen internal audit ada information technology audit department. Departemen ini memastikan bahwa exposure risiko teknologi informasi telah dicatat secara akurat dengan menyampaikan laporan independen dan mengidentifikasi serta melaporkan setiap kegagalan dalam menerapkan perbaikan pada teknologi informasi yang diharapkan manajemen. Selama ini sistem penjagaan atas fungsi teknologi dan pihak yang bertugas memonitornya termasuk komunikasi kepada komite audit cukup baik penerapannya. Namun diharapkan investigasi dan langkah pencegahan untuk menjaga dari kemungkinan terulang kembali ancaman lebih ditingkatkan.

#### 4.6.1d **Information and Communication**

##### 1) *Required Information*

*Bank Mandiri* menyampaikan laporan kepada Bank Indonesia, Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM), Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, serta mengumumkan kepada publik mengenai terjadi suatu peristiwa, informasi atau fakta material yang dapat mempengaruhi harga atau nilai efek atau keputusan investasi pemodal secara tepat waktu dan obyektif berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penyampaian informasi internal dan eksternal berhubungan dengan tepat waktu, kualitas, dan kuantitas kepada semua departemen dan



pihak-pihak berkepentingan, termasuk manajemen puncak cukup baik penerapannya.

Namun perlu ditingkatkan lagi mengenai informasi yang diterima (berhubungan dengan tepat waktu, kualitas, dan kuantitas) oleh manajer dan manajemen puncak. Selain itu pelaporan tepat waktu dan akurat perusahaan masih belum maksimal karena laporan tahunan 2009 agak terlambat (walau banyak perusahaan lain melakukan hal yang sama namun beberapa bank sudah mengeluarkan laporan tahunan secara tepat waktu). Analisa tujuan jangka pendek dan panjang serta indikator kinerja kunci sangat baik dan terlihat dari publikasi di web site perusahaan setiap quarter.

## *2) Strategic IT Development*

Information Technology Committee (ITC) memastikan bahwa Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) konsisten sejalan dengan arah strategi bank secara keseluruhan. Komite ini diharapkan dapat memberikan panduan strategis yang berkaitan dengan peningkatan dan pembinaan sumber daya TI serta merencanakan dan menganggarkan proyek-proyek penting untuk menjamin agar layanan TI berjalan tanpa gangguan. Pengembangan sistem MIS yang didukung teknologi data warehouse terkini diantaranya untuk kebutuhan internal reporting, regulatory reporting, marketing information dan risk management information.

Setiap modifikasi atau penggantian sistem akuntansi atau sistem

lainnya diuji dan disetujui oleh beberapa pihak sebelum diimplementasikan dan dimonitor dengan manajemen teknologi. Strategi berdasarkan teknologi yang mendukung tujuan dan strategi bisnis sangat baik diterapkan. Hal ini mampu meningkatkan tingkat kepuasan pengendalian dan pengembangan sistem (termasuk penggunaan manajemen keuangan).

### *3) Financial and Human Resources*

Information Technology Committee (ITC) memonitor berbagai proyek TI yang tengah berjalan agar pelaksanaannya sesuai dengan project charter. Board of director dan senior manajemen memonitor proyek sistem penting tersebut. Sumber daya dengan kemampuan teknik sudah memadai untuk mengembangkan sistem informasi yang dibutuhkan.

### *4) Business Continuity*

Risk and capital committee bersama-sama dengan direktorat risk management bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan manajemen risiko dan menetapkan kriteria untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengurangi dampak risiko. Setiap perusahaan termasuk Bank Mandiri melakukan back up atas data dan program secara teratur, memiliki rencana pemulihan bencana/business continuity yang melindungi sistem dan prosedur penting, dan rencana berkelanjutan (continuity plan).

### *5) Communication*

Grup head memantau pelaksanaan tanggung jawab untuk



menyebarkan kebijakan mutu dan sasaran mutu dengan meminta laporan management representative tentang hasil audit mutu internal yang berhubungan dengan itu di dalam rapat tinjauan manajemen. Group head telah menetapkan secara tertulis tanggung jawab dan wewenang seluruh personel. Ada beberapa jalur komunikasi internal (dapat digunakan untuk melaporkan adanya pelanggaran etika kegiatan ilegal, atau perilaku lain diluar kebijakan kepada board of director) melalui komunikasi melalui jaringan komputer, forum rapat dan pertemuan, kontak langsung (melalui tatap muka atau saluran telepon), dan komunikasi tertulis (memo, fax, dll).

Namun tampaknya hasilnya masih belum maksimal mengingat banyaknya kasus dan rekomendasi aktif yang belum menunjukkan peningkatan besar. Jalur komunikasi ini diperhatikan oleh manajemen puncak untuk membantu proses untuk investigasi dan menyelesaikan pengaduan. Selama ini ada komunikasi dan kerjasama yang cukup baik antara akuntansi dengan departemen lainnya yang membuktikan ada jalur komunikasi yang sudah jelas sehingga dapat mencapai semua bagian perusahaan, walaupun di tempat lain.

#### **4.6.1e Monitoring**

##### *1) Evaluating of Internal Control*

Untuk menyempurnakan kualitas sistem pengendalian bank, dilakukan pengendalian komprehensif, dan implementasi segregation of duties melalui pemisahan peranan unit kerja yang terkait dalam transaksi dan

pengawasan melekat secara berjenjang. Selain itu dilakukan pula pengendalian independen oleh compliance group dan internal audit group. Komite audit (sebelumnya dewan audit) dibentuk untuk menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern (intern control system), efektivitas pemeriksaan oleh auditor ekstern dan intern, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen selama ini mereview proses dengan baik agar dapat meyakinkan bahwa pengendalian internal telah dilaksanakan sesuai rencana. Manajer selama ini melaksanakan tugasnya (diantaranya menyetujui akurasi laporan keuangan) dengan cukup baik dan bertanggung jawab atas kesalahan yang mungkin dihasilkannya. Manajemen risiko selalu dijaga dan ditingkatkan agar dapat mengelola risiko inheren dari bisnis perusahaan. Mengacu pada standar internasional dan perkembangan penerapan manajemen risiko perbankan internasional, penyempurnaan manajemen risiko terus dilanjutkan dengan mulai mengembangkan kerangka kerja sesuai dengan acuan internasional, dengan tetap mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan Bank Indonesia sebagai regulator. Walaupun memiliki kebijakan dan prosedur sangat baik dan sesuai dengan peraturan industri perbankan internasional, namun perusahaan perlu meningkatkan penerapan prosedur manajemen risiko karena banyaknya



kasus yang terjadi.

## 2) *Internal Audit*

Saat penggabungan menjadi Bank Mandiri, grup internal audit memiliki 200 auditor berpengalaman, independen, tidak memiliki tanggung jawab operasional, dan bertanggung jawab kepada direktur utama. Saat ini jumlah dan pengalaman fungsi internal audit sudah cukup baik. Misi audit internal adalah sebagai katalisator dan penggerak perubahan (*agent of change*) melalui tindakan protektif, konstruktif, dan konsultatif untuk memberikan *value added*.

Hasil pemeriksaan dari internal audit diteruskan kepada compliance director dan compliance group menindaklanjuti hasil temuan tersebut kepada unit kerja terperiksa untuk melakukan *corrective action*. Semua rencana-rencana audit tahunan berdasarkan penilaian risiko dan selalu diakses oleh senior manajemen dan board of director. Fungsi pengawasan dibantu komite audit yang menerima pelaporan pengendalian deficiencies baik dari eksternal maupun internal auditor. Manajemen/auditee selama ini dapat melihat kinerja internal audit, eksternal audit, dan temuan audit. Sistem pelaporan internal audit sudah baik, namun pelaksanaannya dirasakan belum maksimal. Hal ini disebabkan pelaporan terkadang membutuhkan waktu lebih (walaupun sebagian besar karena ulah auditee yang terkadang "nakal") dan kasus yang sama masih terjadi pada tahun 2008/2009.

## 3) *Compliance*

Grup head menjamin kebijakan dan sasaran mutu dimengerti (dipahami) setiap personal dengan menetapkan tanggung jawab wakil manajemen (management representative) untuk menyebarluaskan kebijakan mutu dan sasaran mutu ini kepada semua personal dengan cara yang dipandang tepat. Selama ini pengetahuan atas code of conduct atau kebijakan lainnya telah cukup baik. Namun dengan perkembangan industri perbankan yang sangat cepat diharapkan tingkat kepatuhan dan penerapannya dapat ditingkatkan.

#### 4.6.2 Fraud Survei — PricewaterhouseCoopers

Kesimpulan penelitian mengenai fraud survei ini dapat dilihat pada lampiran 1 dengan rincian sebagai berikut

1. Total pertanyaan = 57.
2. Ada 20 jawaban poin 4 dengan keterangan sangat baik, 15 jawaban poin 3 dengan keterangan baik, 12 jawaban poin 2 dengan keterangan cukup, 10 jawaban poin 1 dengan keterangan buruk, dan tidak ada jawaban dengan keterangan sangat buruk yang memiliki poin 0.
3. Langkah pertama :  $(20 \times 4) + (15 \times 3) + (12 \times 2) + (10 \times 1) = 159$
4. Langkah kedua :  $(159/228) \times 33,33 = 23,24$  dari nilai fraud.
5. Langkah ketiga :  $(23,24/33,33) \times 100\% = 69,74\%$  atau dikatakan cukup baik.

Dari seluruh jawaban diatas, maka secara umum hasil penilaian ini cukup



baik. Dengan kriteria maksimum 33,33%, maka dapat diambil scoring 23,24%. Angka ini memperlihatkan kemungkinan terjadinya kecurangan sudah 69,74% dari faktor penyebab fraud sudah bisa diatasi oleh PT Bank Mandiri. Berikut penjabaran dan analisa hasil interview penelitian.

Ruang lingkup internal audit meliputi semua bidang (financial, operasional, maupun manajerial) sehingga diharapkan menyediakan jasa audit yang efektif, objektif, komunikatif, akurat, aman, tepat waktu, dan sesuai kebutuhan pemberi tugas. Departemen internal audit group memiliki prosedur pengoperasian audit yang diantaranya meliputi : pelaporan pre-audit investigasi/audit khusus hingga tindak lanjut audit investigasi/audit khusus dan monitoring regular. Comprehensive fraud program (prevention, detection, investigation and remediation) yang dimiliki sudah dengan baik didokumentasikan dan dikomunikasikan dengan tepat kepada pihak-pihak terkait. Grup head bertanggungjawab untuk fraud program perusahaan. Prevention merupakan komponen comprehensive fraud program Bank Mandiri dimana internal audit memiliki peranan besar.

SEC Staff Accounting Bulletin (SAB) 99 memberikan pedoman materialitas ketika fraud (misstatement atau omission) ditemukan yaitu lebih dari 5% dari faktor-faktor tertentu (net income atau net assets). SAB 99 mensyaratkan penilaian kuantitatif dan kualitatif yang kemudian PCAOB mengadopsi untuk audit internal control. Perubahan yang harus dibuat sehubungan dengan role of internal audit

di dalam company's comprehensive fraud program menurut PT Bank Mandiri adalah perubahan yang moderat di mana internal audit bagaimanapun harus terintegrasi dengan company's prevention efforts dan sudah membuat disain prosedur untuk secara proaktif mendeteksi fraud.

Department head melakukan analisis untuk menemukan penyebab potensial ketidaksesuaian pada sistem manajemen mutu dan hasil audit atau menghasilkan keluhan direksi/auditee. Setelah itu dirumuskan rencana pencegahan atas persetujuan management representative (analisis dan rencana tindakan semuanya dicatat). Pada bagian audit lapangan-indikasi kecurangan/fraud, peran ketua tim menjadi penting karena melaporkan indikasi fraud dari temuan tim audit kepada department head yang nantinya akan dilaporkan kepada grup head. Management representative sebanyak 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan berdasarkan data-data pada daftar tindakan koreksi dan laporan hasil audit internal/eksternal menetapkan apakah perlu menyelidiki lebih jauh kemungkinan untuk mengambil tindakan pencegahan, bahkan bila perlu penyelidikan. 10 Step Antifraud Action Plan - PricewaterhouseCoopers sebagai berikut:

*Langkah 1. Anticipate Questions and Manage Expectations*

Walaupun perusahaan sudah mengidentifikasi kemungkinan fraud dan risiko reputasi, namun internal audit belum maksimal dalam melakukan



hal-hal tertentu untuk menjaga dan mendeteksi isu-isu yang terjadi sebelum menjadi corporate scandal. Hal ini terbukti dengan adanya kasus besar dan menyebabkan pergantian direksi & komisaris sehingga menjadi corporate scandal. Selama ini perusahaan memiliki program dan pengendalian yang telah diimplementasikan untuk mengatasi risiko sehingga kasus ini menjadi pelajaran yang sangat berharga bagi semua pihak.

*Langkah 2. Assess Existing Antifraud Programmes and Controls*

Grup compliance menggunakan studi PwC pada praktek GCG Bank Mandiri dan menerbitkan code of conduct sebagai panduan seluruh jajaran staf Bank Mandiri. Perusahaan telah memiliki fraud risk assessments (mengantisipasi fraud sebelum terjadi) dan fraud monitoring yang cukup baik karena dilakukan rutin dan menjadi siklus tahunan. Namun yang masih menjadi kelemahan adalah saat penilaian fraud dan risiko reputasi, perusahaan belum maksimal dalam mengevaluasi efektivitas operasi program pengendalian antifraud yang sudah ada. Peneliti melihat bahwa program antifraud sudah sangat baik dan sesuai standar/best practice, namun penerapannya masih belum maksimal. Masih ada beberapa pihak yang diberikan kewenangan namun menggunakannya secara tidak benar sehingga kasus serupa masih terjadi.

*Langkah 3. Secure Management and Audit Committee Sponsorship*

Board dan manajemen selama ini memberikan dukungan sepenuhnya kepada SKAI agar bekerja sama dan bebas tanpa campur tangan dari pihak manapun. Walaupun masih ada hambatan di lapangan, secara umum proses

penugasan internal audit cukup lancar.

#### *Langkah 4. Assemble Fraud Expertise Within Internal Audit*

Peneliti melihat kemampuan internal audit cukup baik dalam hal teknik akuntansi & teknik keuangan yang solid, keahlian berkomunikasi secara verbal maupun tertulis, interpersonal, dan keahlian untuk menginterview dan mendengarkan. Karyawan khusus yang memiliki keahlian dalam menganalisa fraud cukup sesuai dengan karakteristik perusahaan. Namun kasus yang terjadi menyebabkan adanya kebutuhan dalam peningkatan kualitas pada setiap staf internal audit yang diharapkan memiliki keahlian (minimal diberikan pelatihan) dalam penilaian risiko fraud dan mengidentifikasi indikator fraud. Internal audit juga diharapkan meningkatkan keahlian atas kemampuan untuk memprioritaskan masalah secara cepat dan teknik investigasi.

Peneliti melihat internal audit belum maksimal dalam membuat prioritas sehingga masalah yang dapat menjadi corporate scandal belum terselesaikan dengan baik. Akuntan forensik PT Bank Mandiri harus akurat dan menjadi pemikir yang luas wawasannya sehingga tidak terperangkap dalam visi yang sempit. Teknik investigasi yang merupakan kemampuan untuk mengasimilasi banyak informasi harus ditingkatkan sehingga tidak mempertimbangkan sesuatu hanya dari sudut pandang yang lebih kecil saja.

#### *Langkah 5. Organise a Fraud and Reputation-Risk Assessment*

Dalam melakukan fraud risk assessments (mengantisipasi fraud



sebelum terjadi) dan fraud monitoring, perusahaan dan Internal Audit pada khususnya sudah mempertimbangkan fraudulent financial reporting, misappropriation of assets, improper expenditures atau liabilities (commercial dan public bribery), fraudulent acquisition of revenues or assets, fraudulent avoidance of expenses, dan financial misconduct oleh senior management. Semuanya sudah termasuk dalam manajemen risiko dimana risk and capital committee bersama-sama dengan direktorat risk management bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan manajemen risiko, menelaah batas kewenangan internal, membuat kebijakan kredit & tingkat suku bunga, memonitor pelaksanaan kebijakan & prosedur kredit, dan menetapkan kriteria untuk mengidentifikasi, mengukur & mengurangi dampak risiko. Saat menjalankan tugasnya, internal audit sudah mengembangkan scope dari siklus yang diperiksa untuk mendeteksi fraud dan risiko reputasi.

Hal ini didukung dengan pedoman materialitas yaitu lebih dari 5% dari faktor-faktor tertentu (net income atau net assets) yang juga mempertimbangkan penilaian kuantitatif dan kualitatif ketika fraud (misstatement atau omission) ditemukan.

Perusahaan hendaknya meningkatkan analisa potensial fraud di unit-unit tertentu yang walau tidak mempengaruhi keuangan perusahaan secara keseluruhan, namun memiliki potensial fraud dan risiko reputasi sehubungan dengan bisnis di pasar. Perusahaan masih harus memperhatikan penilaian tingkat risiko pada tingkat "more than remote /

reasonably possible" untuk menghindari significant deficiency. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan peningkatan atas teknik yang berhubungan dengan scheme, indikasi bilamana scheme terjadi, pengendalian apa yang dilakukan untuk menjaga dan mendeteksi scheme, dan bagaimana untuk mendeteksi fraud sebelum periode audit. Penulis menemukan adanya kasus kredit macet bernilai cukup besar yang terdapat di daerah Sulawesi. Ini dapat menjadi peringatan perusahaan untuk meningkatkan analisa pada aspek yang memiliki potensial fraud dan risiko reputasi cukup besar baik saat ini dan mendatang.

#### *Langkah 6. Link Antifraud Control Activities*

Penulis melihat sejauh ini sistem pengendalian internal sangat baik, namun penerapannya masih belum maksimal. Walau internal audit sudah dapat mendeteksi sebagian besar risiko fraud yang teridentifikasi atas aktivitas pengendalian namun tingkat implementasi untuk mengatasinya masih belum cukup baik. Tingkat approval, authorisations, verifications, reviews of operating performance and security of assets masih harus ditingkatkan lagi untuk mengimbangi persyaratan internasional.

#### *Langkah 7. Evaluate and Test the Design and Operating Effectiveness of Controls*

Kasus besar yang terjadi merupakan suatu pelajaran yang berharga bagi perusahaan. Sistem antifraud yang dimiliki cukup baik, namun perlu diimbangi dengan tingkat evaluasi pengendalian antifraud yang maksimal.



Peranan manajemen dalam melihat lingkungan pengendalian untuk menjaga atau mendeteksi fraud perlu diperhatikan oleh internal audit. Uji program antifraud selama ini dilakukan oleh pihak eksternal dan internal agar dapat disesuaikan dengan perkembangan yang ada. Namun hasil evaluasi internal (dan manajemen itu sendiri yang melibatkan internal auditor) nampaknya belum sesuai dengan harapan publik. Program antifraud belum berjalan maksimal karena dukungan penerapan dari manajemen itu sendiri yang terkadang tidak mengikuti standar yang ditetapkan. Manajemen yang belum maksimal mengikuti program antifraud ini membuat evaluasi dan uji dari manajemen itu sendiri (melibatkan internal auditor) seakan hanya program paksaan yang sedapat mungkin dihindari. Sikap ini memang sudah mulai berkurang dan menunjukkan apresiasi positif dari pihak auditee.

*Langkah 8. Refine Audit Plan to Address Residual Risk and Incorporate Fraud Auditing*

Hasil investigasi dari BPK yang diketahui publik setelah kasus besar ini mencuat membuat perusahaan harus lebih meningkatkan sistem pengendalian internal dan penerapannya yang sesuai dengan governance. Perusahaan pernah melakukan fraud investigation yang fokus pada kecurigaan terjadinya fraud dan penyebabnya pada beberapa kasus sama yang terdeteksi periode sebelumnya. Fraud auditing perusahaan telah dengan baik mengikuti standar yang ada. Fraud auditing yang dilakukan perusahaan memiliki rencana kerja seperti

interviewing, analytics, management oversight and circumvention of control, computer-aided auditing technique, dan targeted testing of transaction. Penulis melihat perusahaan dengan sangat baik melakukan computer-aided auditing technique. Hal ini karena didukung dengan integrasi sistem e-Mas yang kemudian mengharuskan sistem audit berbasis komputer dari perusahaan harus berstandar internasional.

*Langkah 9. Establish a Standard Process for Responding to Allegations or Suspicions of Fraud or Misconduct*

Sebenarnya perusahaan sudah memiliki standar yang cukup baik untuk mencegah terjadinya fraud/misconduct, namun dengan kasus dan pergantian komisaris & direksi serentak membuat publik bertanya-tanya sampai dimana sebenarnya penerapan pencegahan tersebut. Dalam proses audit investigasi, sebenarnya ada komponen kode etik dan budaya setempat yang mendukung sejauh mana efektifitas pencegahan tersebut. Dalam pelaksanaan selama ini, perlunya peningkatan terhadap office of global ethics and compliance (ECO); ethics and compliance committees (ECC); yang membuat charter di setiap daerah geografis; kode etik terpisah untuk melakukan investigasi; dan standar terhadap proses global untuk mengkategorikan, mereferensikan, investigasi, dan melaporkan kemungkinan fraud & misconduct, termasuk hotline calls.

Penulis melihat kasus serupa terjadi di beberapa daerah di luar Jawa (misalkan Sulawesi) dan mungkin terjadi di kantor cabang luar negeri (walau dengan tingkat pengaruh yang kecil). Hal ini menandakan adanya



ECO, ECC, dan standar terhadap proses global yang belum maksimal. Adanya charter yang disesuaikan dengan kondisi geografis dapat membantu efektifitas charter itu sendiri. Kode etik terpisah dalam melakukan investigasi sudah dimiliki, namun penerapannya masih belum sesuai harapan.

#### *Langkah 10. Remediate and Prevent Recurrence*

Komitmen komisaris, direksi, dan manajemen puncak lainnya terhadap penerapan prinsip governance (terutama program fraud) memang menjadi keharusan bagi perusahaan, terutama PT Bank Mandiri yang sudah terdaftar di bursa, ingin menjadi champion bank dan bank jangka panjang.

Selama ini manajemen dan komite audit menaruh perhatian terhadap berbagai pelaksanaan jalannya perusahaan, manajemen puncak memberikan akses khusus terhadap internal audit agar pelaporan issue fraud (terutama fraud khusus yang sangat mempengaruhi industri dan perusahaan pada khususnya) dapat cepat ditanggapi. Minimal perusahaan melakukan pelacakan penyebab fraud dan mengukur kerugian akibat fraud. Apalagi dengan kasus besar yang terjadi membuat komisaris dan direksi baru memiliki pekerjaan berat dalam membenahi penerapan sistem pengendalian internal yang efektif.

#### **4.6.3 Kepatuhan dan Manajemen risiko**

Kesimpulan penelitian mengenai risiko dan kepatuhan ini dapat dilihat pada lampiran 1 dengan rincian sebagai berikut:

1. Total pertanyaan = 36.
2. Ada 2 jawaban poin 4 dengan keterangan sangat baik, 22 jawaban poin 3 dengan keterangan baik, 8 jawaban poin 2 dengan keterangan cukup, 4 jawaban poin 1 dengan keterangan buruk, dan tidak ada jawaban dengan poin 0.
3. Langkah pertama :  $(2 \times 4) + (22 \times 3) + (8 \times 2) + (4 \times 1) = 84$ .
4. Langkah kedua :  $(84/144) \times 33,33 = 19,44$  dari nilai bagian manajemen risiko dan kepatuhan.
5. Langkah ketiga :  $(19,44/33,33) \times 100\% = 58,33\%$  atau dikatakan cukup baik.

Dari seluruh jawaban diatas, maka secara umum hasil penilaian manajemen risiko dan kepatuhan ini cukup baik. Dengan kriteria maksimum 33,33%, maka dapat diambil scoring 19,44%. Berikut penjabaran dan analisa hasil interview penelitian.

Dalam menjalankan tugasnya, direksi PT Bank Mandiri telah membentuk 3 komite, yaitu Risk and Capital Committee (RCC), Information Technology Committee (ITC) dan Personnel Policy Committee (PPC). RCC berwenang menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang meliputi pasar, kredit, portofolio dan operasional dengan tujuan untuk mencapai keuntungan maksimal sejalan dengan strategi bank secara keseluruhan dan praktek kehati-hatian sesuai dengan yang ditetapkan pada risk manual. RCC juga memonitor kepatuhan atas peraturan internal maupun peraturan dari Bank Indonesia.



ITC harus memonitor berbagai proyek TI yang tengah berjalan agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan project charter. Komite ini diharapkan dapat memberikan panduan strategis yang berkaitan dengan peningkatan dan pembinaan sumber daya TI serta merencanakan dan menganggarkan proyek-proyek penting untuk menjamin agar layanan TI berjalan tanpa gangguan. PPC memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusia yang sejalan dengan strategi bisnis bank dan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh ketetapan PPC telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah diputuskan.

#### **4.6.3a Kebijakan Kepatuhan (Compliance)**

Direktur kepatuhan bertugas menjaga agar segala sesuatunya sesuai dengan kebijakan dan peraturan, baik di perusahaan maupun berlaku umum. Selain itu, direktur kepatuhan bertugas untuk membuat prosedur kepatuhan unit kerja, menyelaraskan peraturan internal perusahaan dengan peraturan dan UU yang berlaku, dan memastikan keputusan yang diambil sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengangkatan dan pemberhentian direktur kepatuhan dilaksanakan oleh dewan komisaris dan direktur utama dengan persetujuan Bank Indonesia. Grup compliance Bank Mandiri memberikan rekomendasi dan mengkaji praktek GCG serta memastikan bahwa pengendalian internal, kebijakan, dan prosedur telah dijalankan oleh semua unit dan level dalam perusahaan. Sebuah unit khusus dalam grup compliance melakukan penerapan, koordinasi, dan memonitor kepatuhan terhadap peraturan anti pencucian uang dan prinsip "know your

costumer" sesuai peraturan BI, mengadakan pelatihan teratur, dan menyiapkan laporan yang disyaratkan pihak berwenang.

#### **4.6.3b Komite Audit**

##### **Tujuan Umum**

Komite audit (sebelumnya dewan audit) dibentuk oleh dewan komisaris PT Bank Mandiri Tbk berdasarkan keputusan No. 013/KEP/KOM/1999 tanggal 19 Agustus 1999 dan diperbaharui berdasarkan keputusan komisaris PT Bank Mandiri Tbk No. 002/KEP/KOM/2003 tanggal 1 November 2003 dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi komisaris dengan menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian intern (intern control system), efektivitas pemeriksaan oleh auditor ekstern dan intern, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

##### **Tugas dan Tanggung Jawab**

Komite audit bertugas dan bertanggung jawab untuk memberikan pendapat kepada komisaris mengenai laporan dan atau hal-hal lain yang disampaikan direksi, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian komisaris dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan komisaris, yang meliputi:

1. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan Bank Mandiri, seperti laporan keuangan, proyeksi dan informasi



keuangan lainnya.

- Mempelajari secara mendalam rencana kerja dan anggaran perusahaan serta rencana jangka panjang Bank Mandiri.
- Mempelajari secara mendalam laporan keuangan intern dan tahunan baik yang diaudit maupun yang tidak diaudit.
- Mempelajari secara mendalam perubahan angka/nilai yang signifikan pada pos-pos neraca dan laba/rugi.
- Mempelajari secara mendalam pos-pos aktiva lain dan pasiva lain.
- Mempelajari secara mendalam laporan realisasi rencana kerja dan anggaran serta meneliti pos-pos yang mempunyai perbedaan yang signifikan.
- Melakukan pertemuan secara berkala dengan unit kerja terkait dan auditor ekstern yang memeriksa Bank Mandiri untuk meminta tambahan informasi dan klarifikasi dalam bidang akuntansi dan keuangan.

2. Melakukan penelaahan atas efektivitas pelaksanaan pengendalian intern (internal control).

- Mempelajari dan memastikan bahwa Bank Mandiri telah memiliki SPI (ICS) yang baku yang sesuai dengan praktek yang berlaku.
- Mempelajari secara mendalam laporan hasil pemeriksaan SKAI dan ekstern auditor yang memeriksa Bank Mandiri guna memastikan bahwa pengendalian intern sudah dilaksanakan dengan benar.

3. Melakukan penelaahan atas efektivitas pelaksanaan dan hasil pemeriksaan

oleh SKAI.

- Mempelajari dan mengevaluasi rencana kerja tahunan SKAI.
  - Mempelajari dan mengevaluasi program dan cakupan audit dalam rangka pelaksanaan rencana kerja tahunan SKAI.
  - Melakukan evaluasi atas pelaksanaan audit oleh SKAI untuk memastikan bahwa program audit sudah berjalan dengan cakupan yang benar.
  - Melakukan pertemuan berkala dengan SKAI guna membahas temuan-temuan audit yang signifikan serta memberikan masukan yang dianggap perlu dalam pelaksanaan pemeriksaan oleh SKAI.
  - Meminta bantuan SKAI untuk melakukan pemeriksaan/investigasi khusus apabila terdapat temuan audit dan atau informasi yang berkaitan dengan pelanggaran hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Dalam hal Bank Mandiri akan menunjuk kantor akuntan publik maka komite audit akan melakukan penelaahan atas independensi dan objektivitas KAP yang akan mengikuti tender serta melakukan penelaahan atas cakupan pemeriksaan untuk memastikan semua risiko yang penting sudah dipertimbangkan oleh KAP yang dipilih.
- Mempelajari nama dan atau reputasi KAP yang akan diundang mengikuti tender.
  - Mempelajari kemungkinan keterkaitan KAP yang akan diundang



mengikuti tender, termasuk para pejabat dan staf KAP tersebut dengan Bank Mandiri.

- Mempelajari dan memastikan bahwa Bank Mandiri memiliki tata cara yang baku dan sesuai dengan peraturan/ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan pemilihan KAP.
- Mempelajari dan memastikan bahwa proses pelaksanaan pemilihan KAP sudah berjalan benar sesuai dengan tata cara yang baku.
- Mempelajari request of proposal dan term of reference yang dikirimkan kepada KAP yang sudah ditetapkan sebagai calon auditor ekstern Bank Mandiri.
- Mempelajari perencanaan dan cakupan audit yang disampaikan KAP yang sudah dipilih/ditunjuk, guna memastikan bahwa perencanaan dan cakupan audit tersebut sesuai dengan request of proposal dan term of reference serta sudah mempertimbangkan semua risiko yang dianggap penting. Melakukan komunikasi secara berkala dengan KAP yang sedang memeriksa Bank Mandiri guna membahas hal-hal yang perlu dikomunikasikan, antara lain, sebagai berikut: (1). Progres pelaksanaan pemeriksaan. (2). Temuan-temuan penting. (3). Perubahan peraturan/ketentuan dalam pencatatan akuntansi dan keuangan dari institusi yang berwenang. (4). Penyesuaian-penyesuaian yang terjadi berdasarkan hasil pemeriksaan. (5).

Kendala/hambatan yang dijumpai dalam pelaksanaan pemeriksaan.

5. Melakukan penelaahan atas kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan PBI serta peraturan lainnya yang terkait dengan usaha perbankan.
  - Mempelajari laporan berkala yang dikeluarkan oleh compliance group.
  - Mempelajari laporan hasil pemeriksaan SKAI yang terkait dengan kepatuhan terhadap peraturan intern dan ekstern.
  - Melakukan pertemuan berkala dengan compliance group untuk membahas hal-hal yang terkait dengan kepatuhan.
6. Melakukan penelaahan dan melaporkan informasi serta pengaduan negatif yang berkaitan dengan Bank Mandiri.
  - Mempelajari semua informasi dan pengaduan negatif yang diterima, baik dari sumber dengan asli dan jelas maupun identitas palsu dan tidak jelas (surat kaleng).
  - Meminta klarifikasi dari unit kerja yang terkait dengan informasi dan pengaduan negatif tersebut.
  - Meminta SKAI untuk melakukan investigasi khusus jika informasi dan pengaduan negatif tersebut menyangkut tindakan manipulasi dan atau pelanggaran peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - Dengan persetujuan dan atau melalui komisaris meminta bantuan pihak luar yang kompeten untuk melakukan pemeriksaan jika informasi dan



pengaduan negatif tersebut menyangkut hal-hal yang sangat khusus dan teknis.

7. Melakukan penelaahan dan melaporkan berbagai risiko yang potensial akan terjadi dan manajemen risiko yang dilaksanakan oleh direksi.
  - Mempelajari secara mendalam risk management policy yang dibuat direksi.
  - Mempelajari secara mendalam laporan yang dikeluarkan portofolio & operational risk group dan market risk group.
  - Mempelajari laporan hasil pemeriksaan yang dikeluarkan SKAI dan auditor ekstern khususnya temuan-temuan berkaitan dengan risiko signifikan yang mungkin terjadi.
  - Melakukan pertemuan berkala dengan unit-unit kerja kantor pusat yang menjadi pelaksana dari kebijakan perkreditan dan operasional guna membahas kemungkinan risiko yang akan timbul dan usaha-usaha mengatasinya.
  - Mempelajari semua informasi yang diterima yang berkaitan dengan potensi risiko dan apabila diperlukan meminta bantuan SKAI untuk melakukan investigasi atas informasi tersebut.
8. Melakukan penelaahan dan pemantauan atas tindak lanjut auditee terhadap hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh SKAI dan auditor ekstern.
9. Bersama SKAI secara berkala melakukan pertemuan dengan unit-unit kerja yang terkait/bertanggung jawab guna membahas perkembangan tindak lanjut

yang sudah dan akan dilakukan.

#### **4.6.3c Internal Auditor**

Misi internal auditor adalah sebagai katalisator dan penggerak perubahan (*agent of change*) melalui tindakan protektif, konstruktif, dan konsultatif untuk memberikan *value-added*. Fungsi internal audit group adalah membantu direktur utama dan dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan dengan cara: (1). Membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, operasional, dan manajerial. (2). Memberikan saran dan informasi objek kegiatan yang dikaji ulang kepada seluruh tingkatan manajemen. (3). Mengidentifikasi sistem pengendalian manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan meningkatkan kegiatan perusahaan.

#### **4.6.3d Kebijakan Manajemen Risiko**

Dalam rangka menyempurnakan pengelolaan risiko secara lebih menyeluruh dan mendalam, sebagai komitmen manajemen (direktur utama & CEO, direksi dan dewan komisaris) untuk menerapkan prinsip kehati-hatian, kemudian dibentuk satuan kerja manajemen risiko yang tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko kredit, namun juga bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko pasar dan risiko operasional. Berbagai inisiatif melengkapi perangkat kerja untuk mengoptimalkan fungsi unit pengelolaan risiko, diantaranya pembentukan komite yang bertanggung jawab atas penetapan



kebijakan strategis terkait manajemen risiko di PT Bank Mandiri yaitu Risk and Capital Committee (RCC), yang beranggotakan para direktur dan senior executive yang dipimpin langsung oleh direktur utama & CEO. Inisiatif lainnya adalah mengembangkan alat identifikasi, pengukuran, dan pengendalian risiko, baik risiko kredit, risiko pasar, maupun risiko operasional yang dapat mendukung kebutuhan operasional Bank Mandiri. Mengacu pada standar internasional dan perkembangan penerapan manajemen risiko perbankan internasional, penyempurnaan manajemen risiko terus dilanjutkan dengan mulai mengembangkan kerangka kerja sesuai dengan acuan internasional sebagaimana diatur dalam basel accord, dengan tetap mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan Bank Indonesia sebagai regulator.

4.7 Diskusi Hasil Akhir

Bab 4 ini merupakan bagian analisa yang dilakukan penulis terhadap PT Bank Mandiri Tbk.

Keterangan	Standar/ Best Practice	Realisasi/Aktual
COSO	33.33%	22,38%
Fraud Questioner	33.33%	23,24%
Manajemen risiko & kepatuhan	33.33%	19,44%
Rata-rata	100%	65,06%

Total penilaian hasil penelitian menyebutkan bahwa secara umum, peran internal audit dalam kepatuhan & manajemen risiko di PT Bank Mandiri

Tbk adalah 65,06%. Artinya, internal audit berperan aktif dalam manajemen risiko dan kepatuhan serta cukup baik dalam menjalankan tugasnya sebagai strategic business partner.

Kondisi internal audit secara umum adalah cukup baik, yaitu 65,06% dari total 100%. Penilaian tahap pertama dan kedua menunjukkan hasil yang saling bersinergi. Penulis melihat kondisi perusahaan secara umum dan kesiapannya dengan perencanaan yang baik. Sudah didukung dengan cukup baik oleh internal audit. Perusahaan juga memandang pentingnya perannya internal audit ini dalam mendukung pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat.

Secara umum penulis melihat satuan kerja audit intern Bank Mandiri telah menjalankan tugasnya dalam audit yang bertujuan untuk menguji apakah pelaksanaan/kegiatan operasional/non operasional telah sesuai dengan ketentuan/peraturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai regulator. Hal ini terlihat dari prosedur internal audit Bank Mandiri dari aspek kepatuhan yang dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia nomor 13/2/PBI/2011. Satuan kerja audit intern Bank Mandiri sudah dianggap cukup baik dalam meminimalisasi risiko terjadinya kecurangan. Sekitar 23,24% dari standar 33,33% aspek fraud, internal audit Bank Mandiri sudah mampu mendeteksi dan mencegah terjadinya kecurangan karena telah memaksimalkan fungsinya dalam mewujudkan manajemen risiko.

Hasil penelitian atas kepatuhan dan manajemen risiko perusahaan yang terbukti cukup baik. Penilaian manajemen risiko dan kepatuhan ini juga sesuai dengan penilaian penulis lainnya (Titi Suhartati, Maksi UI-2005) yang



mengatakan bahwa GRC (governance, risk, & compliance) PT Bank Mandiri cukup baik.

Kesimpulannya, ketiga tahapan ini sudah saling bersinergi/mendukung satu dengan lainnya. Perusahaan yang sudah go-publik memang diharuskan mematuhi standar-standar yang cukup ketat dan kriteria-kriteria tertentu lainnya. Pemahaman PT Bank Mandiri terhadap fungsi departemen internal audit sesuai dengan penelitian David Mc. Intosh, The Ernst & Young: IIA International Conference, New York, June 13, 2000. Hal ini terlihat dengan usaha perusahaan dalam menerapkan prinsip kepatuhan. Lalu, menekankan pada pentingnya manajemen risiko, business risk, dan process risk.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dengan informasi yang dikumpulkan dan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis dapat membuat kesimpulan dan saran yang dibutuhkan bagi PT Bank Mandiri Tbk.

1. Secara umum kondisi audit internal Bank Mandiri berjalan dengan baik mengikuti perkembangan masa kini dan prediksi masa depan serta selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Fungsi audit intern Bank Mandiri sudah dapat memenuhi Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) yang ditetapkan dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI). Dengan kondisi seperti ini, maka diharapkan kinerja Bank Mandiri akan meningkat dan dapat mengurangi kelemahan yang telah terjadi.
2. Audit Intern bank dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan untuk memastikan terwujudnya bank yang sehat (tidak ada terjadi kecurangan) dan berkembang secara wajar.
3. Penerapan manajemen risiko dan kepatuhan di Bank Mandiri cukup terintegrasi dengan baik di semua bagian perusahaan. Terbukti dengan dipahaminya (minimal diketahui) mengenai penerapan manajemen risiko dan kepatuhan dan implikasinya bagi



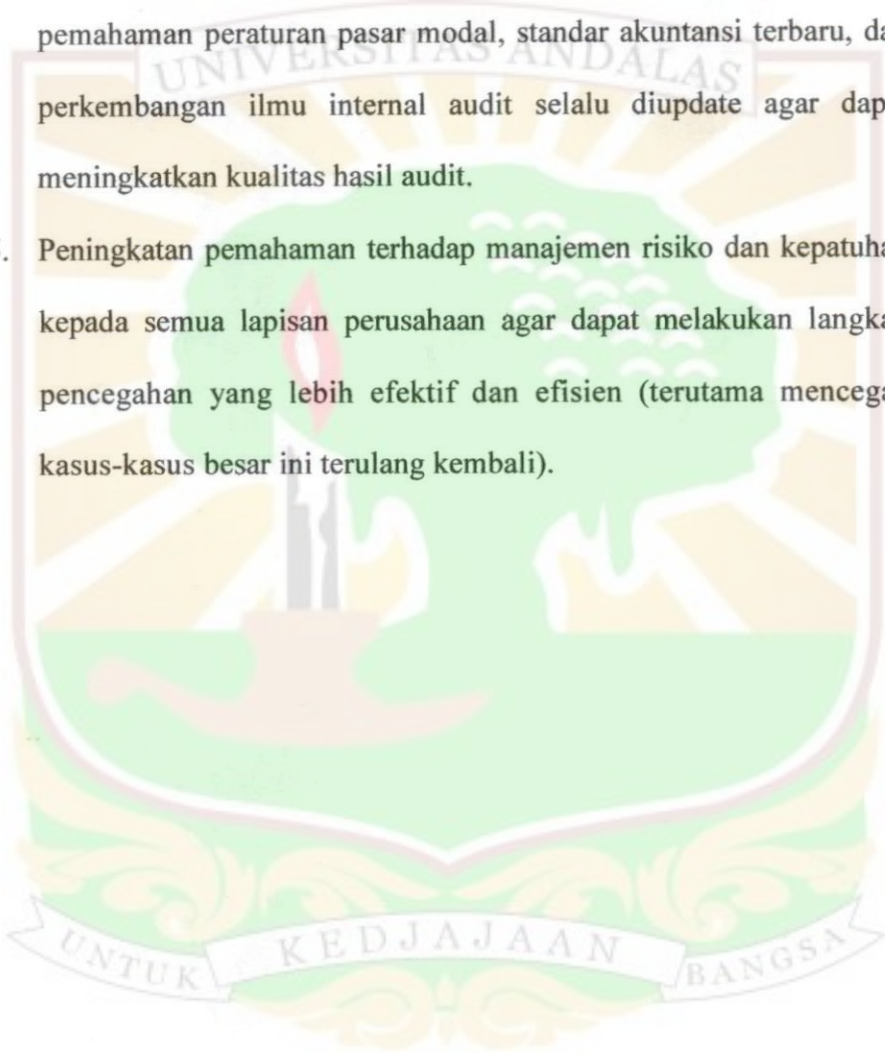
peningkatan kinerja Bank Mandiri. Melalui peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko, bank dapat mengukur dan mengendalikan risiko yang dihadapi dalam melakukan kegiatan usahanya dengan lebih baik.

### 5.3 Saran

1. Pemberian pemahaman manajemen risiko dan kepatuhan ini sebaiknya rutin dilakukan dan meliputi hal-hal penting dalam pelaksanaannya, misalkan mengenai komisaris independen, komite remunerasi, dan komite nominasi.
2. Sebaiknya kualitas auditor internal Bank Mandiri melalui sertifikasi dan pelatihan internasional (misalkan CIA) ditingkatkan dan diharapkan tidak menjadi bagian/proporsi kecil dari keseluruhan kompetensi auditor internal Bank Mandiri agar sesuai dengan perkembangan industri perbankan yang memiliki risiko tinggi dan mempertahankan kinerja Bank Mandiri sebagai bank nasional terbaik.
3. Peningkatan peran internal audit dengan mengadakan review kinerja departemen dan pihak-pihak manajemen puncak (pelaksana & pengawas) yang merupakan fondasi pelaksana penerapan prinsip manajemen risiko dan kepatuhan, seperti komisaris, direksi, komite audit, komite-komite, dan sebagainya. Selanjutnya, hasil penilaian diberikan suatu scoring (berupa angka atau huruf) yang harus

diungkapkan dalam laporan tahunan.

4. Pengetahuan mengenai perkembangan yang terjadi di luar perusahaan dan yang dapat meningkatkan value perusahaan cukup baik. Sebagai perusahaan yang go-publik, sebaiknya pemahaman peraturan pasar modal, standar akuntansi terbaru, dan perkembangan ilmu internal audit selalu diupdate agar dapat meningkatkan kualitas hasil audit.
5. Peningkatan pemahaman terhadap manajemen risiko dan kepatuhan kepada semua lapisan perusahaan agar dapat melakukan langkah pencegahan yang lebih efektif dan efisien (terutama mencegah kasus-kasus besar ini terulang kembali).





## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew Chambers and Graham Rand. 2000. *Operational Auditing Handbook. Auditing Business Process.*
- Anto Prabowo. 2004. "Good Governance di BI", oleh Analiss Senior. *Tim Perencanaan Straregis dan Manajenmen Kinerja, Biro Gubernur BI.*
- Badan Pengawas Pasar Modal. 2003. "Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Keija Komite Audit". S.K. No. 4.
- Badan Pengawas Pasar Modal. 2003. "Tanggung Jawab Direksi Atas Laporan Keuangan. S.K. No. 40.
- Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003.* From [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id).
- Bank Indonesia. 2011. *Peraturan Bank Indonesia nomor 13/2/PBI/2011.* From [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id).
- Bank Mandiri. 2011. *Business Profile.* From <http://www.bankmandiri.co.id/>. Diakses tanggal 03 Oktober 2011.
- Bank Mandiri. 2011. *Manajemen Risiko dan Kepatuhan.* From <http://www.bankmandiri.co.id/>. Diakses tanggal 03 Oktober 2011.
- Barlow. Helberg Cs. 1995. *The Business Approach to Internal Auditing.* First edition. Johannesburg. Juta & Co. Ltd.
- Brink Z. Victor and Witt Herbert. 1999. *Modern Internal Auditing.* 5<sup>th</sup> edition. New York, Ronald Press Publication.
- Chalil B. Lawrence. 1998. " The Value — Added Compliance Audit". *Journal the Institute of Internal Auditors.*
- David Mc. Intosh. 2000. HA International Conference. The Ernst & Young. New York)
- Deloitte & Touche LLP. 2003. "Beyond Compliance Leveraging Internal Control to Build a Better Business: A Response to Sarbanes-Oxley Sections 302 and 404".
- Deloitte & Touche LLP, Ernst & Young LLP. KPMG LLP.

- PricewaterhouseCoopers 2004. "Perspectives on Internal Control Reporting A Resource for Financial Market Participants (The Auditor's Report on Internal Control over Financial Reporting)".
- Hiro Tugiman. 2000. *Pandangan Baru Internal Auditing*. Edisi keempat. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Hiro Tugiman 1999. *Standar Profesional Audit Internal*. Edisi kedua. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Institute of Chartered Accountant in England & Wales. 1999. "Internal Control Guidance Directors on the Combined Code". London Stock Exchange.
- Institute of Internal Auditors. 2004. *Standards For The Professional Practice of Internal Auditing*. Florida.
- Laporan Audit Independen tahun 2009
- Laporan Keuangan Konsolidasi Bank Mandiri tahun 2007
- Laporan Keuangan Konsolidasi Bank Mandiri tahun 2009
- Laporan Keuangan konsolidasi Bank Mandiri tahun 2010
- Laporan Komite Audit tahun 2009
- Laporan Komite Pemantau Risiko tahun 2009
- Lawrence B. Sawyer & Glen E. 2003. Summers, *Sawyer's Internal Auditing*, 4<sup>th</sup> Edition. The Institute of Internal Auditors.
- Linda Kusumaning Wedafi. 2004. "Analisa Pengaruh Proporsi Dewan Komisaris dan Keberadaan Komite Audit Terhadap Aktivitas Manajemen Laba Pada Perusahaan Publik di Indonesia ". Thesis program studi akuntansi UGM. Audit Mutu PT Bank Mandiri Tbk.
- Maynard R. Gregg. 1999. "Internal Auditing as a Fuction of Risk Management". *Journal the Institute of Internal Auditors*.
- Menteri BUMN. 2002. "Penerapan Prakek Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara". S.K. No. 117.
- Michael P. Cangen, Tommie Singleton. 2003. *Managing The Audit Fuction: A Corporate Audit Department Procedures Guide*. 3<sup>rd</sup> Edition. John Willey & Sons.
- Organisasi Profesi Internal Auditor. 2003. "Position Paper", Disampaikan



kepada Gubernur Bank Indonesia, Menteri BUMN dan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal

Pickett. K. H. Spencer. 2000. *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons Ltd.

PricewaterhouseCoopers. 2003. "The Current State of Internal Audit". Internal Audit Newsletter. Volume 1. From [www.pwc.com/internalaudit](http://www.pwc.com/internalaudit).

PricewaterhouseCoopers. 2004. "The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating Fraud and Reputation Risks, 10-Step Antifraud Action Plan", Internal Audit Services. From [www.pwc.com/hotpotato](http://www.pwc.com/hotpotato).

Ratliff L. Richard, Wallace A. Wanda, Loebbecke K. James and Mc. Farland G. William. 1996. *Internal Auditing Principles and Techniques*, The Institute of Internal Auditors. Florida

Robert R. Moeller. 2004. *Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules*. John Wiley & Sons Ltd.

Scott Green. 2004. *Manager's Guide To The Sarbanes-Oxley Act. Improving Internal Controls To Prevent Fraud*.

Sekaran, U. 2006. *Methodological and theoretical issues and advancements in crosscultural research*. Journal of International Business, h. 61-73

Simmons R. Mark. 1997. "COSO Based Auditing". *Journal the Institute of Internal Auditors*.

Sudirman Said. 2002. "Enron dan Akuntan Publik". *Majalah Tempo*, Kolom, No. 49/XXX/4.

